

Daniela Ribeiro
Dal Marcondes
Edson Capoano (org.)
Elly Martins
Leandro Vieira
Luiz Gustavo Rocha
Murilo Bernardo
Raul Galhardi

Como se banca o jornalismo?

Modelos, tendências e reflexões
sobre o financiamento de mídia

Prefácio de
James Breiner


Atena
Editora
Ano 2022

Como se banca o jornalismo?

Modelos, tendências e reflexões
sobre financiamento de mídia

Edson Capoano (organizador)

Daniela Ribeiro

Dal Marcondes

Elly Martins

Leandro Vieira

Gusthavo Rocha

Murilo Bernardo

Raul Galhardi

Editora chefe
Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva
Natalia Oliveira

Assistente editorial
Flávia Roberta Barão

Bibliotecária
Janaina Ramos

Projeto gráfico
Ygor Vaccarelli

Edição de arte
Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena
Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena
Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição-Não-Comercial-Não-Derivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Amaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Prof^a Dr^a Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant'Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof^a Dr^a Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Prof^a Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadirson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Prof^a Dr^a Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Prof^a Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^a Dr^a Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof^a Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^a Dr^a Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof^a Dr^a Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Prof^a Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^a Dr^a Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^a Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^a Dr^a Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



Como se banca o jornalismo? Modelos, tendências e reflexões sobre financiamento de mídia

Diagramação: Ygor Vaccarelli
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Vanessa Barros
Organizador: Edson Capoano

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C73
5 Como se banca o jornalismo? Modelos, tendências e reflexões sobre financiamento de mídia / Organizador Edson Capoano. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-928-5

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.285221602>

1. Jornalismo. 2. Financiamento. 3. Meios nativos digitais. I. Capoano, Edson (Organizador). II. Título.

CDD 070.4

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são open access, desta forma não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de e-commerce, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



Dal Marcondes

Jornalista, editor da Agência Envolverde, passou por diversas redações da grande imprensa paulista, como Agência Estado, Gazeta Mercantil, Revistas Isto É e Exame como repórter e editor de economia e finanças. Desde 1998 dedica-se a cobertura de temas relacionados ao meio ambiente, educação, desenvolvimento e sustentabilidade empresarial. Recebeu por duas vezes o PRÊMIO ETHOS DE JORNALISMO e é reconhecido como um “JORNALISTA AMIGO DA INF N CIA” pela agência ANDI, Consultor e membro do conselho do Centro Sebrae de Sustentabilidade (CSS).

Daniela Ribeiro da Silva

Formada em jornalismo, pós-graduada em Língua Portuguesa / Lingüística pelo Centro Universitário Fieo e técnica em roteiro para rádio e TV pelo Senac. Atua, pela própria empresa a Tempero Cultural, como coordenadora de imprensa de diversos músicos, produtora de eventos, palestras, além disso, trabalha com projetos culturais incentivados. Atualmente também faz produções fotográficas para o jornal Folha de S. Paulo e para a revista sãopaulo. É aluna do mestrado Profissional de produção Jornalística de Mercado, pela ESPM-SP.

Edson Capoano

Professor de jornalismo na Universidade Presbiteriana Mackenzie e foi pesquisador do Mestrado Profissional em Práticas de Jornalismo e Mercado (MPPJM/ESPM). É Doutor em Comunicação e Cultura pelo PROLAM-USP, Mestre e Bacharel pela PUC-SP; tem períodos pós-doutorais nas Universidades de Castilla-La Mancha (UCLM-2017), Navarra (UNAV-2015) e de San Diego (UCSD-2012), pesquisando modelos de negócio, inovação e redes, respectivamente. É



correspondente freelancer, tendo trabalhado na agência de notícias EFE em São Paulo e Madri e na TV Cultura de São Paulo. Foi finalista do prêmio Sebrae de Jornalismo Empreendedor (2010), bolsista-prêmio da Fundação Avina para o Jornalismo Sustentável (2008), bolsista do Programa Balboa/Curso Iberis para Jovens Jornalistas (2007) e Vencedor do Gramado Universitário pela TV Mackenzie (2006).

Elly Martins

Jornalista, cursando o Mestrado Profissional em Produção Jornalística e Mercado da Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM. Atualmente, estuda Modelos de Negócios para Sites de Conteúdo de Saúde.

Leandro Vieira

Discente do programa de Mestrado em Produção Jornalística e Mercado da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), graduado em Comunicação Social pelas Faculdades Integradas Alcântara Machado (FIAM), é jornalista com pesquisa focada em media management, notadamente no que diz respeito a estruturas empresariais que suportam novos modelos do negócio jornalístico.

Luiz Gustavo Rocha

Editor de áudio, operador de estúdios de áudio na ESPM/SP, mestrando em produção jornalística e mercado pela ESPM/SP. Fascinado pelo universo do áudio e música. Instrumentista, especialista em softwares de edição de áudio (DAWs), técnico de som, produtor musical. Formado em Produção Multimídia e Comunicação Social, com bacharelado em Radialismo e Televisão.



Murilo Bernardo Pereira

Assessor de Imprensa no Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP); Aluno do Mestrado Profissional em Práticas de Jornalismo e Mercado (MPPJM) da ESPM-SP.

Raul Galhardi Pinto

Jornalista formado pela PUC-SP. Estudou quatro anos de Direito na Universidade Presbiteriana Mackenzie antes de optar pela atual carreira. Premiado no 6º Prêmio Santander Jovem Jornalista - Semana Estado de Jornalismo, já trabalhou em redação (impresso e online), assessoria de imprensa, ONGs e produz reportagens como freelancer. É aluno do Mestrado Profissional em Produção Jornalística e Mercado da ESPM.

James Breiner

Consultor em mídia digital bilíngue, especializado em inovação no jornalismo, empreendedorismo e multimídia. Atualmente, visiting professor na Universidade de Navarra, em Pamplona, na Espanha. Prestou consultoria e deu aulas em mais de uma dúzia de países na Europa, Ásia e nas Américas. Por dois anos, ele foi diretor do curso de mestrado em Global Business Journalism na Universidade Tsinghua em Pequim. É diretor-fundador do Centro de Jornalismo Digital da Universidade de Guadalajara no México. Autor do blog [News Entrepreneurs](#), ou [Periodismo Empreendedor de Iberoamérica](#).

Prefácio por James Breiner 1

Introdução 9

1. As alterações no financiamento do jornalismo 11 [DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.2852216021](https://doi.org/10.22533/at.ed.2852216021)
2. Características do jornalismo pós-industrial 15 [DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.2852216022](https://doi.org/10.22533/at.ed.2852216022)
3. Modelos tradicionais de financiamento 21 [DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.2852216023](https://doi.org/10.22533/at.ed.2852216023)
4. Modelos de financiamento pós-industriais 34 [DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.2852216024](https://doi.org/10.22533/at.ed.2852216024)

ARTIGOS

Inovação social agrega valor ao jornalismo

56 Por Murillo Bernardo [DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.2852216025](https://doi.org/10.22533/at.ed.2852216025)

Afinal, onde estamos?

62 Por Elly Martins [DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.2852216026](https://doi.org/10.22533/at.ed.2852216026)

Desafios de financiamento criativo sob o olhar do Podcast

69 Por Luiz Gusthavo Rocha [DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.2852216027](https://doi.org/10.22533/at.ed.2852216027)

Curadoria de notícias e o papel do jornalismo no século XXI

78 Por Raul Galhardi [DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.2852216028](https://doi.org/10.22533/at.ed.2852216028)

Modelos de financiamento de projetos de jornalismo em plataformas digitais

84 Por Dal Marcondes [DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.2852216029](https://doi.org/10.22533/at.ed.2852216029)

Aquisição como meio de nova proposição de valor

90 Por Leandro Vieira [DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.28522160210](https://doi.org/10.22533/at.ed.28522160210)

Crowdfunding para pequenas e médias produtoras culturais musicais

97 Por Daniela Ribeiro [DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.28522160211](https://doi.org/10.22533/at.ed.28522160211)

Crise e reestruturação em modelos de negócios jornalísticos da Espanha

105 Por Edson Capoano [DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.28522160212](https://doi.org/10.22533/at.ed.28522160212)



Foi um prazer ler os ensaios deste livro sobre a poderosas forças econômicas, tecnológicas e sociais que estão mudando o negócio do jornalismo no Brasil e ao redor do mundo. Os autores capturaram o espírito de energia e de criatividade desencadeado pelo que é verdadeiramente um crise nesta indústria. Pessoas dentro e fora dela reconheceram que não apenas o empreendimento jornalístico, mas um pilar da democracia e da sociedade livre, está na berlinda.

Jornalistas latino-americanos, em particular, responderam a esse desafio criando centenas de novas mídias digitais que estão impactando suas comunidades. As descobri quando [SembraMedia](#) entrevistou fundadores e diretores de 100 dessas mídias em 2016 - 25 da Argentina, do Brasil, da Colômbia e do México. O impressionante destas entrevistas (resumidas no relatório "[Ponto de Inflexão: Impacto, Ameaças e Sustentabilidade: um estudo dos Empreendedores digitais latino-americanos](#)") era que esses empreendedores compartilhavam um senso de missão para criar mídia independente das oligarquias tradicionais de poder político, comercial e da mídia. Eles queriam efetuar mudanças positivas em suas comunidades, oferecendo exemplos convincentes de como artigos individuais foram republicados pela mídia internacional e nacional, resultando desde a acusação e aprisionamento de funcionários corruptos, até mudanças na forma como as universidades lidam com casos de assédio sexual.

Os ensaios neste e-book reforçam o que [Clay Shirky](#) disse sobre a solução para a crise financeira no jornalismo - "nada vai funcionar, mas tudo pode". Em outras palavras, crowdfunding pode funcionar para alguns, podcasting para outros, fusões e aquisições para outros ainda, e um salada mista de soluções para a maioria.

Minha opinião é que organizações tradicionais de mídia com fins lu-



crativos, com algumas notáveis exceções, não serão os líderes na solução do problema de como encontrar novas maneiras de financiar o jornalismo de alta qualidade. Elas carregam muita dívida e custos de legado relacionados a produção e infra-estrutura de distribuição, de caminhões e parques gráficos a estúdios de produção de ponta e antenas. Tais organizações de mídia, cujos proprietários e investidores querem retorno constante de seu investimento - que podem ter pouco interesse no jornalismo social - têm reagido à perda de receita de publicidade para as plataformas digitais na maioria das vezes cortando sua equipe de profissionais, reduzindo a cobertura dos noticiários e sacrificando a qualidade de informativos para proteger suas margens de lucro.

Já a mídia nativa digital, livre de custos, usando tecnologia barata, mostram-se mais ágeis e inovadoras na criação de novos tipos de conteúdo, como o tipo de jornalismo de dados praticado pela Data-dista (Espanha), mencionado mais adiante neste livro, e visualização de dados por LaSillaVacía da Colômbia com seus “Superpoderosos”. Uma pequena redação de 10 a 20 pessoas, quando focada no desenvolvimento de um nicho de cobertura em profundidade, pode realizar uma rica contribuição e trazer mudanças positivas para o ecossistema de mídia.

Olhando ao redor do mundo, pode-se notar três grandes tendências que estão moldando o jornalismo (as quais tenho elaborado de várias formas recentemente, inclusive no meu [blog](#)):

1. Os editores estão se voltando para os usuários e se afastando dos anunciantes e investidores como principal fonte de apoio financeiro. O modelo de negócios que dependia de publicidade para o jornalismo de apoio é moribundo e próximo da morte. A compra e venda



automatizada de publicidade é controlada pelo duopólio do Google e do Facebook, que têm mais e melhores dados sobre os usuários/leitores dos editores de notícias do que os próprios editores. Estes não têm como competir com tal domínio de programação e segmentação de anúncios.

2. Em meio à enxurrada de lixo, informações erradas, caça-cliques (“clickbait”) e informações falsas, o valor de uma organização de notícias surgirá de sua credibilidade. A mídia noticiosa precisa construir credibilidade e confiança interagindo mais diretamente com seus públicos, ouvindo suas audiências, adotando transparência sobre quem são seus proprietários e investidores, detalhando suas fontes e práticas de gastos e, acima de tudo, fazendo jornalismo investigativo que faça líderes políticos e empresariais responsáveis por suas ações.

3. O jornalismo está voltando às suas raízes como um serviço público e não como um empresa de negócios. Enquanto as organizações de mídia, financiadas principalmente pela publicidade, desfrutaram de margens de lucro fabulosas por mais de um século, o negócio já não é tão atraente como antes. As empresas de mídia tradicionais que se adaptam às novas condições ainda podem parecer avançar em formas de se ganhar dinheiro, mas muito do novo jornalismo tenderá mais para o serviço público, o que significa não orientado para o lucro. Os meios de comunicação digitais produzirão relatórios investigativos que desafiam as narrativas apresentadas por poderosos interesses políticos e empresariais. [MediaPart](#) da França e [eldiario.es](#) da Espanha adotam este modelo.

Essas tendências levam a pelo menos 10 novos paradigmas para o jornalismo digital:



1. **Comunidade em vez de audiência.** Organizações de notícias estão buscando primeiramente construir uma comunidade em torno de conteúdo de alta qualidade, que atenda às necessidades e seu público em níveis sociais, intelectuais e emocionais.

2. **Usuários em vez de anunciantes e investidores.** As mensagens de conteúdo e patrocínio se alinham com os valores éticos e sociais dos usuários, não com os objetivos de lucro de anunciantes e investidores. *Talking Points Memo* oferece um bom exemplo.

3. **Relações em vez de escala.** A métrica importante não é o número de visualizações do público, mas o quão engajados e leais os usuários são, e como os jornalistas interagem e respondem às necessidades de sua comunidade.

4. **Qualidade e não quantidade.** Em vez de saturar o público com as últimas notícias sobre tópicos que todo mundo está cobrindo, a nova mídia produz “notícias lentas”, que oferecem explicação, contexto e análise. *The Correspondent of Holland* optou por este modelo de notícias lentas.

5. **Capital social, em vez de capital financeiro.** Essas mídias digitais geralmente não possuem capital. Por isso, estão encontrando maneiras de monetizar seu capital social para ganhar colaboração financeira e investimento, baseadas na credibilidade de seu conteúdo, na reputação de seus jornalistas, nas suas ligações com outros meios de comunicação e com organizações comunitárias.

6. **Membros em vez de assinantes.** Aqueles que contribuem com dinheiro para uma publicação são não compradores de informação em uma transação puramente econômica; estão apoiando a missão



da publicação, que geralmente é um serviço para uma comunidade específica. Se eles são chamados de parceiros, membros, amigos, apoiadores, ou patrocinadores, eles estão fornecendo a espinha dorsal para dezenas de mídias angularem seus serviços. O [Membership Puzzle Project](#) identificou mais de 100 exemplos destes.

7. [Mídia de nichos ao invés de mídia de massas](#). As mídias que estão prosperando são aquelas que exploram tópicos e públicos ignorados pela mídia tradicional, porque eles não são suficientemente lucrativos. Entre os tópicos ou comunidades negligenciadas estão os direitos humanos, educação, qualidade dos serviços públicos, saúde, meio ambiente, gênero, pequenos negócios, inovação e ciência. [Perspective Daily](#), da Alemanha, tem 13.000 assinantes que pagam por seus artigos sobre ciência, voltados para uma audiência geral.

8. [O renascimento de mídia pessoal, como newsletters, e-mail e blogs](#). A vantagem destas mídias personalizadas é que elas podem ser protegidas do Google e do Facebook. [TheSkimm](#) e [Business of Fashion](#) são dois exemplos.

9. [Novos formatos narrativos, impulsionados por novas tecnologias](#). Muitos desses formatos são impulsionados por tecnologias gratuitas ou de baixo custo, que permitem a organização e mineração de enormes bancos de dados. [Linguoo](#), da Argentina, começou como um serviço de leitura de notícias para cegos, que se expandiu para outros serviços.

10. [Colaboração em vez de competição](#). Um exemplo maravilhoso é o trabalho de [Ojo Público](#), do Peru, que contratou quatro outros meios para sua investigação sobre o roubo de milhares de objetos de arte e cultura da América Latina.



Um dos maiores obstáculos que enfrentamos como jornalistas é a noção de que temos de comercializar a nós mesmos para o público. Queremos continuar vivendo nesse maravilhoso mundo da mídia-monopólio, quando as pessoas tiveram que ler nossos artigos ou assistir e ouvir nossos relatórios de notícias porque havia outras poucas opções.

Mas hoje, a verdade é que ninguém se importa com o seu aplicativo ou página ruim ou com um relatório em vídeo. Há muita informação de todos os tipos disponível, gratuitamente, para qualquer pessoa com um smartphone. Hoje, nós jornalistas não só temos que produzir informação não disponível em nenhum outro lugar, mas temos que comercializá-la e marketing (“mercadologia”) é uma palavra suja para muitos jornalistas. Marketing é o que aqueles caras que lidam com grana do outro lado do prédio têm que fazer, enquanto nós, os sacerdotes eticamente motivados e protetores de altos padrões morais, nunca nos rebaixaríamos a sujar nossas mãos com dinheiro. Outra palavra suja para os jornalistas.

No mundo digital, no entanto, os jornalistas têm que se sentar com os profissionais de marketing e aprender tudo sobre os interesses, necessidades, problemas, gostos e preferências dos usuários. Marketing é conhecer intimamente tudo sobre seus usuários para melhor atendê-los. Pode-se fazer isso com métricas, entre outros métodos. Mas muitos jornalistas odeiam métricas porque em muitas redações elas são usadas para recompensar o trabalho que recebe mais cliques e compartilhamentos - como o gato na prancha de surf, o mais recente escândalo sexual de celebridades, a batalha de tweets entre dois jogadores de futebol adversários - do que recompensar a qualidade. Mas as métricas podem ajudar a identificar histórias com



fôlego, identificando que elas continuam atraindo usuários por um longo período de tempo. Métricas também podem ajudar uma organização de mídia a analisar por quem ninguém está lendo uma peça de investigação que levou seis meses e dois repórteres para se realizar. Com as métricas, pode-se ver se o tráfego melhora com um novo título ou um novo lide (“lead”), uma foto diferente, a adição de um mapa ou gráfico informativo.

Costumávamos pensar que o público tinha um dever cívico de ler nossas 750 palavras de brilhantes comentários, com toques literários deslumbrantes e referências maliciosas. Mas honestamente, a maioria das pessoas não se importava com as nossas opiniões políticas sobre as intrigas da classe política. Essa coisa não tem nada a ver com os problemas que as pessoas comuns enfrentam em suas vidas diárias. Os jornalistas precisam encontrar maneiras de tornar seu trabalho relevante, mesmo que isso signifique adotar métricas.

Já mencionei que o dinheiro é uma palavra suja para os jornalistas; nós associamos isso a corrupção, influência indevida, atividade criminosa, suborno e outras coisas ruins. Mas o dinheiro é o combustível para o bom jornalismo. Uma organização de mídia precisa gerar dinheiro para pagar salários decentes e comprar bons equipamentos para os jornalistas usarem. Não há nada de sujo nisso. Ignacio Escolar, fundador e CEO da eldiario.es, gosta de dizer que o jornalismo não é um negócio mas um serviço público. No entanto, precisa ser lucrativo e bem administrado. Jornalistas que lançam sua própria mídia digital tendem a falhar porque não pensam como empresários ou não contam com alguém em sua equipe com essa mentalidade. Uma organização midiática não durará muito se não puder gerar lucro. E essa é outra palavra suja para jornalistas - lucro. É uma palavra tão suja que nos EUA não é incomum ver a palavra “lucro” modi-



ficada pelo adjetivo “obsceno” em relatórios investigativos: “lucros obscenos”. Mas quando você pensa na alternativa ao lucro - a falência - é óbvio que precisamos pensar no lucro de uma maneira mais positiva.

Finalmente, nós, jornalistas, temos que nos acostumar a dizer a palavra “monetizar” sem se encolher por aversão. Outra maneira de pensar nisso é que estamos captando o valor de nossa credibilidade quando monetizamos conteúdo; estamos capturando o valor da confiança de nossos leitores, o valor de nossa relevância para suas vidas diárias e para sua comunidade. Estamos capturando o valor do serviço público.

Os ensaios neste livro me encham de otimismo para a indústria de mídia de notícias e para a profissão de jornalismo. Embora reconhecendo as realidades da crise financeira, seus autores mostram muitas soluções que estão sendo desenvolvidas por jornalistas e não-jornalistas. A estrada à frente não está claramente marcada. Estamos inventando as soluções à medida que avançamos. E lá não há uma solução, nem a melhor solução. Toda startup de mídia digital precisa encontrar seu próprio caminho, com base nas necessidades de seu público-alvo e nos talentos dos membros de sua equipe. Para alguns, essa incerteza parece assustadora. Mas este livro faz a busca parecer emocionante.

James Breiner



Este e-book é um fechamento de ciclo. O início do projeto se deu em 2015, na composição do corpo docente do [Mestrado Profissional em Práticas de Jornalismo e Mercado](#) (MPPJM), da ESPM-SP. Para o desenvolvimento da disciplina “Financiamento de Projetos em Jornalismo”, requeria-se a revisão bibliográfica de fontes atuais, muitas vezes internacionais, em novos formatos científicos, como os reports digitais, mais dinâmicos que as publicações impressas sobre o tema. Uma recompilação desta pesquisa está em [artigo](#) para a Famecos, co-escrito com o amigo e colega do MPPJM, Fabiano Rodrigues, e na primeira parte deste livro.

A seguir, deu-se início à investigação de casos na área. Primeiramente, o Globo Play e seu paywall poroso, para [texto](#) ao Comunicon de 2016. Grato à responsável pela operação em São Paulo, Julia Gutnik, pela entrevista concedida. A seguir, uma pesquisa sobre os tipos de financiamento dos veículos selecionados para o “[Mapa do Jornalismo Independente](#)”, da Agência Pública. Tal lista, atualizada entre novembro de 2015 e fevereiro de 2016, apontava a diversidade de modelos de financiamento, as combinações entre formatos e a adaptação destes aos nichos específicos dos meios. Os resultados finais do projeto podem ser encontrados neste [link](#). Grato à Marina Dias por conceder entrevista sobre a lista e sobre crowdfunding, que está em [paper](#) para evento da Ciespal de 2015.

A última etapa do projeto fora um período de investigação pós-doutoral sobre inovação e empreendedorismo em modelos de financiamentos jornalísticos, em 2015 no [Center for Internet Studies and Digital Life](#), da Universidade de Navarra, cujos artigos sobre media labs estão nas revistas “[Comunicação Midiática](#)” e “[Journalism Research and Education Online](#)”; e em 2017 na [Universidade de Castilla-La Mancha](#), que culminou em textos para a revista espanhola [Mediatika](#)



e para este livro. A todos colegas de ambos centros, mas especialmente a Charo Sábada, a Ramón Salaverría e a Juan Luis Manfredi Sánchez (amigo cujo livro-referência “Empresa informativa XXI” está resenhado neste [link](#)) meu muito obrigado pelas orientações e a consolidação de um relacionamento para além do profissional. Também nesse sentido, preciso ressaltar o professor James Breiner, uma referência mundial sobre jornalismo empreendedor, a quem já seguia através de MOOCs, artigos e blog, e que conheci pessoalmente em meu período em Pamplona. Seu prefácio neste e-book é uma carta-compromisso com o jornalismo e motivo de honra para este organizador.

Minha gratidão especial, entretanto, vai para os jornalistas discentes e pesquisadores do MPPJM, cujos textos são o coração deste livro. Durante nosso trabalho em sala, me encorajaram a assumir uma postura peculiar de professor pesquisador, necessária para um mestrado profissional: em diálogo obrigatório entre conceitos e prática; em busca incessante por soluções para o jornalismo; uma exigência por alto nível nas aulas; e um debate constante entre academia e mercado, simbolizado entre mim e eles. Dessa relação, nasceu esta obra, que espero servir a profissionais e estudantes do ofício.

Edson Capoano



1.
**As alterações no
financiamento
do jornalismo**



Antes:

Indústria tradicional de jornalismo

- Grupos pequenos (de grandes empresas) e predominantes no nicho;
- Métodos similares de processo e produção;
- Impossibilidade de empreendimento externo a essas características competir com o hermetismo dos pools tradicionais.



“Circulação supera publicidade como fonte de receita dos jornais”

(Jorge Salhani, Plural: observatório de comunicação e cidadania, 2015)

Foto <https://pt.freemages.com>



Hoje:

Jornalismo pós-industrial*

- Crise nos métodos e nas hierarquias de trabalho e na forma de organização do veículo em geral;
- Novas oportunidades (anúncios, público) não se encaixam nos velhos padrões;
- Mudança no ecossistema de comunicação. (SCOLARI, 2001)

Foto <https://pt.freeimages.com>

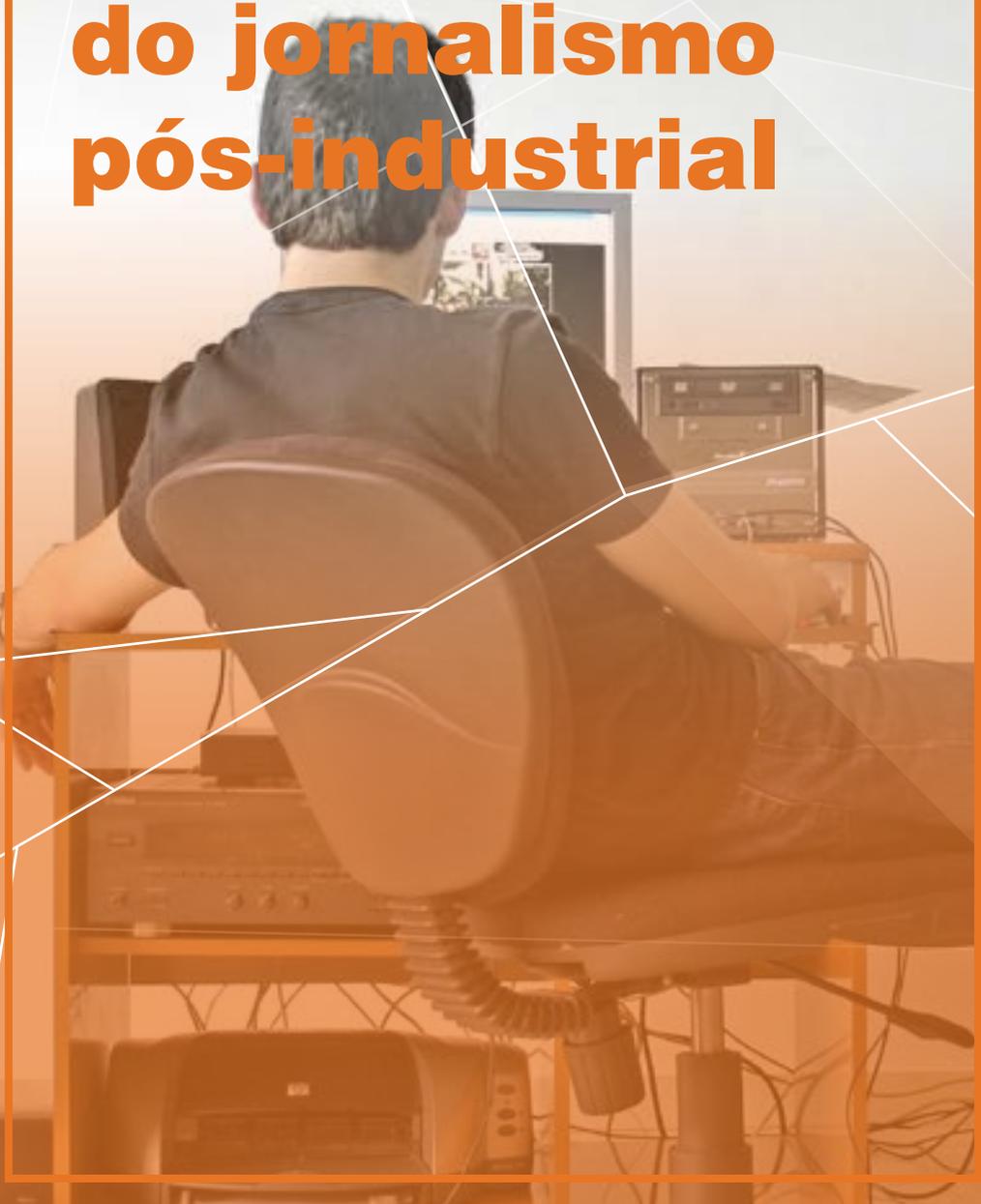
Apps geram US\$ 420 bi em receita

(fonte: Canaltech, 2015)



2.

Características do jornalismo pós-industrial





O Emprego pós-industrial

- 
- Crescimento de iniciativas individuais de trabalho;
 - Freelancer / blogs / canais no Youtube;
 - Mídia independente / coletivos;
 - Aplicativos, bots e outras ferramentas digitais.



Economia Criativa

Ícones das tecnologias de informação e comunicação mostram tendências para novos modelos de negócio e como se capacitaram para tal. O valor cultural e o valor econômico estão interligados na Economia Criativa.

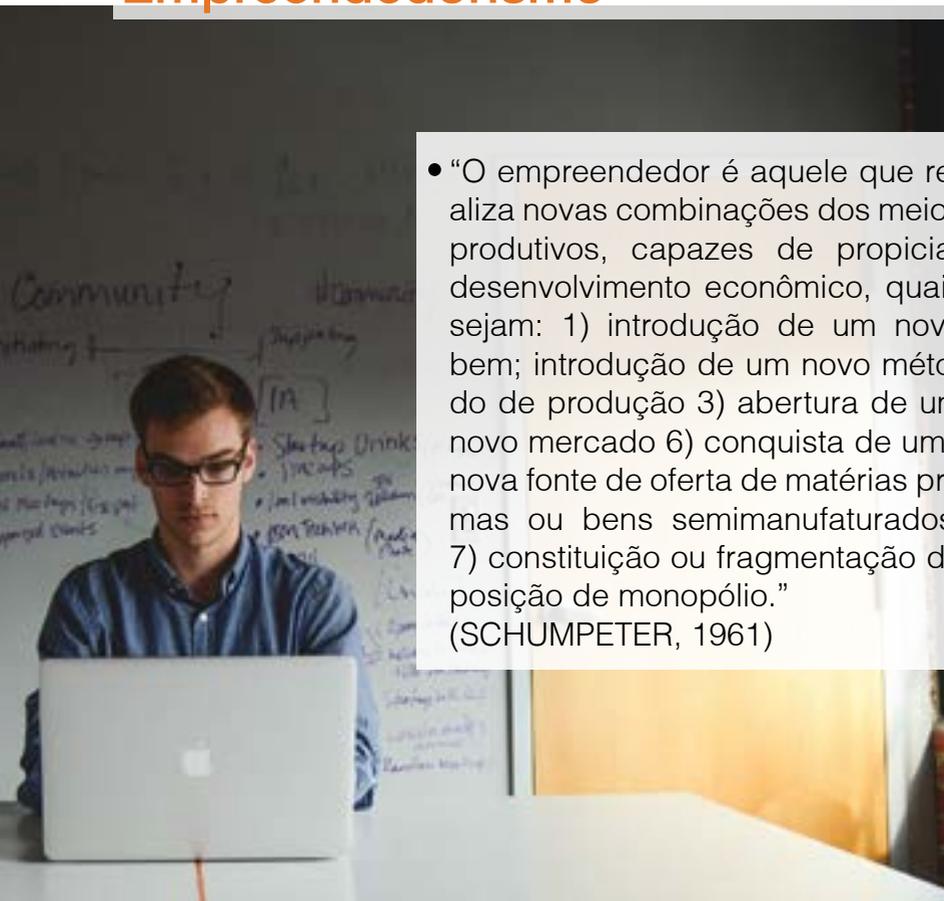
A Economia Criativa representa de 8% a 10% do PIB mundial, cerca de US\$ 8 trilhões. No Brasil, gera 2.84% do PIB nacional e é responsável por 8.54% dos empregos formais do país.

Fonte: IBGE e Ministério do Trabalho



Empreendedorismo

- “O empreendedor é aquele que realiza novas combinações dos meios produtivos, capazes de propiciar desenvolvimento econômico, quais sejam: 1) introdução de um novo bem; introdução de um novo método de produção 3) abertura de um novo mercado 6) conquista de uma nova fonte de oferta de matérias primas ou bens semimanufaturados; 7) constituição ou fragmentação de posição de monopólio.”
(SCHUMPETER, 1961)





Inovação

- A inovação deve considerar análise de oportunidades;
- deve ser tanto conceitual quanto perceptual;
- precisa ser simples e concentrada;
- majoritariamente, começam pequenas, em pontos específicos;
- deve visar a liderança, para se estabelecer no mercado;
- Tais características dialogam com os empreendimentos nativos digitais em jornalismo.





Inovação no financiamento



E como qualidades inovadoras nos empreendimentos, haverá novas experiências para financiamentos de tais projetos sejam elas atualizações de métodos tradicionais, como novas propostas de anúncios ou assinaturas métodos de financiamento também nativos digitais, como o crowdfunding e o micropagamento ou o método misto e combinatório de novas e antigas formas de capitalização.

3. Modelos tradicionais de financiamento





Anúncios/publicidade



I tou nejmenší částí na zkoušku lze se přesvědčit, že ze všech druhů

ČAJE

i co do cen i co do jakosti (což má přímý dovoz značných zásob umožňuje) dodává **to nejlepší**

Stahkuv ruský obchod s čajem v Praze, Ferdinandova třída č. 3a, proti Plázejím.

Přesnost rákosky vyřizují se co nejlepšími v našem velkém oddělení pro balíčky na poštu.



Zimní klobouky

doporučuje a výběr hojněna po mnoha roků důvěrně používají

modní závod pro dámy

M. SVAČINOVÉ,

Praha, Příklad, Pařížská ulička,

(skleněný dům), č. 574-1.

Zakázky z venkova

vyřídí se dle nejuvěšších francouzských vzorů správně a rychle za ceny mírné.

Smuteční klobouky stále na skladě.

(Zasláno.)

Rrrrrrrrrrrrrrr

bum bum bum !!!



Vědomost se dává: Když už narukovali nováčkové ke plukům „Infficii“ do měst a studenti do škol, že sverchovaný je čas, aby rukovali už také odběratelé do administrací „Hamorů“ a vzali s sebou na čtvrt leta z venkova 1 zl. 45 kr. a zde neb v knihkupectví 1 zl. 25 kr. „Léungu“ pro vydavatelstvo v kněhtiskárně Jos. R. Vilimka v Praze, na Společné nřici č. 4, kdež objednatí lze vždy také i více-liké jiné potřeby tiskové.

Zastaralé nemoce.

Hygienické léčení každého způsobu zastaralých (delší časttrvajících) vnitřních i zevnitřních nemocí.

— Ordinační hodiny od 2 do 4; —

pro **ženské a dětské nemoce** zvláštní od 1 do 2 hodin.

Med. & Chir. Dr. Heller.

Praha, Poštovská ulice č. 14,
(Nuselská pivnice).



A **disrupção** tecnológica e suas consequências para a verba publicitária ao jornalismo

A tecnologia sempre mudou a indústria do jornalismo, alterando a produção e distribuição do produto notícia. Em 1880, um editor de jornais nos EUA já podia produzir 80.000 exemplares por dia; Em 1920, 92% dos jornais de lá pertenciam a um único editor. Nos anos 2000, a tecnologia dá nova guinada, e os grandes jornais foram reduzidos a 24% do mercado estadunidense. Isso traz considerações essenciais: (VARA MIGUEL, 2012)

Internet propiciou a redução dos custos de impressão e distribuição de conteúdos e promoveu uma explosão de novos atores no jornalismo; Os editores tradicionais tam-

bém se aproveitaram para cortar os custos dos próprios jornais migrando suas operações para a web; O aparecimento de empresas que buscam, editam e distribuem informação cresceu vertiginosamente, o que aumentou a concorrência para o capital investido anteriormente apenas nos jornais impressos.

Como consequência, a verba publicitária se reduziu severamente. Segundo a Newspaper Association of America, a entrada de capital no setor de imprensa nos EUA caiu 7,3% (quase 24 milhões), menos da metade do pico alcançado em 2000 (quase 49 milhões). Tal redução não afetou igualmente



todos setores de comunicação. Na Espanha, a imprensa escrita perdeu 14% da verba publicitária, frente a 9,5% da televisão. Desde 2005, as perdas foram de mais de 18%, um bilhão 200 milhões menos que na década anterior, um tombo de 42%. O número é gritante, se contarmos que a verba publicitária representava 43% do total dos ganhos da imprensa nos anos 2000.

Tal queda não foi compensada pelo crescimento brutal dos anúncios online (453% nas duas últimas décadas), já que o metade do valor da publicidade digital vai para os buscadores ou redes sociais: Google e Facebook ficaram com 457 milhões dos 899 milhões de Euros investidos na imprensa espanhola; Nos EUA, só o Facebook ficou com 28% da publicidade online de 2011.

Saiba mais em:

CARLSON, Matt. When news sites go native: Redefining the advertising–editorial divide in response to native advertising. *Journalism*, v. 16, n. 7, p. 849-865, 2015. Disponível em <https://bit.ly/2yGby2T>

DOCTOR, Ken. “Newsonomics: The Washington Post’s Ambitions For Arc Have Grown — To A Bezosian Scale”. October 1, 2018. Disponível em <https://bit.ly/2EvSWIO>

VARA-MIGUEL, Alfonso. Modelos de pago en el sector de la prensa: una estrategia defensiva. 2012.

WATSON, Sara M. et al. The Future of Advertising and Publishing. 2018. Disponível em <https://bit.ly/2PBkjlU>.

Modelos tradicionais de financiamento



Assinatura





Assinaturas (digitais e membership)

Às empresas jornalísticas foi importante colocarem-se gratuitamente no período de popularização da internet para consolidarem sua presença e se manterem como top of mind em seus nichos. Por outro lado, estratégia de informação gratuita nos portais de jornais impressos foi um dos motivos da derrocada da sustentabilidade financeira de suas operações nos anos 1990.

De fato, o cenário das empresas de mídia nos anos 2000 era de “**difícil rentabilidade**” (ALBORNOZ, 2006). Um estudo nos EUA, Austrália e Europa apontava que **68%** dos consumidores de notícia não pagariam por conteúdos em áudio e vídeo; **47,5%** achavam que a web devia ser gratuita; **11%** preferiam o modelo pay-per-

view (TV a cabo, Netflix etc) a uma assinatura tradicional. Apenas **2.5%** estavam dispostos a pagar por tal; **4%** o fariam se o conteúdo pago fosse melhor que o grátis. Tal fenômeno muda ao longo das décadas de 2000 e 2010, e hoje já se pode dizer que o valor obtido pelo acesso à informação web tende a cobrir o custo do produto impresso jornal.

Desde então, o modelo de pagamentos por assinaturas tradicionais se alterou consideravelmente. O fenômeno pós-industrial da pulverização da notícia para os meios digitais também colocou a entrega de jornal na berlinda, além do aumento do valor de papel para impressão e o alto custo de manter um parque gráfico. Assim, as vendas por assina-



tura migraram para versões combinadas (chamadas de “casadinha” no Brasil - venda de acesso online mais impressa); E para o oferecimento de vantagens aos assinantes para além do produto notícia convencional, modelo conhecido como membership. Tratam-se, como serviços informativos premium (como arquivos digitalizados do jornal, alertas informativos, conteúdos exclusivos etc), aos quais o usuário acessa através de uma assinatura mensal; ou benefícios aos associados como a um clube de consumo (descontos em produtos de empresas parceiras, acessos a eventos exclusivos, participação em processos produtivos do jornal etc).

Em 2011, a Newspaper Association of America (NAA) examinou modelos de negócio de 156 jornais que

havia adotado alguma estratégia de cobrança por conteúdos de seu site. 85% dos jornais limitavam acesso a um determinado número de notícias até requerer assinatura dos usuários (a média de artigos oferecidos gratuitamente pelo mercado estadunidense era de 11 acessos permitidos).

Nesse mesmo ano, o ingresso de capital pela imprensa norte americana se manteve (10 bilhões de dólares), em parte por causa do aumento dos valores de assinaturas: Percebeu-se que a rejeição por uma subida de valores era menos sensível aos consumidores de mídia impressa que nos digitais. Nestes, o risco de cobrar mais por acesso culminava em perda de assinantes. Por outro lado, a percepção naquele momento é que havia mais gente disposta a pagar por jornais impressos que pelos



meios digitais, mesmo que os conteúdos fossem os mesmos.

Porém, segundo VARA MIGUEL (2012), nenhum modelo de assinatura digital gerou ingresso de capitais suficientes para bancar sozinho empreendimentos online até o início de 2010. Por isso, depois de tentativas e erros da indústria jornalística, percebeu-se que o método misto de financiamento (assinaturas e anúncios; acessos gratuitos e paywall para não-assinantes) ainda era o que tinha mais possibilidades de êxito. O jornal inglês Financial Times, por exemplo, cobra pelo acesso online (média de 140 dólares anuais) desde 2002. Porém, a empresa declarou em 2010 que sua publicidade impressa arrecada 40% do total.

O Wall Street Journal oferece

12 semanas de assinatura por 24 dólares para quem vive nos EUA. Em Europa, a versão online custa 1 euro por semana, durante 12 semanas, quando então a assinatura digital vale 22 euros por mês; o pacote online + impresso custa 3,38 euros por semana durante doze semanas e 28,08 euros por mês a partir daí.

Seus mais de um milhão de assinantes nos anos 2010 contribuíram com 40% da renda (entre 130 e 250 dólares ao ano), enquanto os 60% restantes corresponderam à publicidade. Sua versão digital era a única lucrativa dos grandes veículos de imprensa até 2013.

Desde 2011, o New York Times cobra por acesso a seu conteúdo web. O jornal apostou no peso de sua marca para manter a relevância de seu produto em escala



local e global. O preço de suas assinaturas varia segundo o plano escolhido pelo consumidor, entre 15 e 35 dólares mensais. Para os assinantes do impresso, a versão digital e os apps são gratuitos.

Já em 2012, o NYT havia alcançado centenas de milhares de assinaturas digitais, com ingressos de 100 milhões de dólares. A fórmula consistiu em liberar 20 acessos no ano anterior, baixando para 10 em 2012, até a restrição e o convite para assinar o jornal online. No ano seguinte, o jornal ultrapassou o WSJ em número de assinantes (que tinha o modelo de assinatura digital desde 1996); em 2013, o NYT contava com mais de 1 milhão e cem mil assinaturas digitais.

Saiba mais em:

GARCÍA, Mar Iglesias; GARCÍA, Guillermo López. SERVICIOS DIGITALES Y MODELOS DE NEGOCIO: CONDICIONES DE USO EN EL PAÍS DIGITAL, LA VANGUARDIA Y VILAWEB.

VARA-MIGUEL, Alfonso. Modelos de pago en el sector de la prensa: una estrategia defensiva. 2012.

ALBORNOZ, Luis A. "Diarios digitales y modelos de negocios (en España): Una difícil rentabilidad" (Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación www.eptic.com.br, Vol. VIII, n. 2, mayo – ago. 2006)



Freelancer





Freelancer no jornalismo

Segundo BERGAMO; LIMA; MICK (2012) são profissionais que trabalham fora das empresas de mídia, com relações de trabalho mais precárias que as dos colegas com carteira assinada; atuam sem vínculo empregatício, como pessoa jurídica (PJ) ou com contrato com prestação de serviço.

Em pesquisa, MENESES (2017) apurou que, em países hispânicos, 56 % dos freelancers gostariam de ter um projeto jornalístico; 23 % vive apenas do trabalho freelancer; e 33 % tem emprego mas também trabalha como tal. Juan Pablo Menezes também notou a mudança do freelancer: além de autônomo, contava com mais independência, a ponto de liderar projetos empreendedores.

Segundo RAINHO (2012), a informatização do trabalho e novos processos nas redações jornalísticas diminuíram a demanda fixa por profissionais nas redações. Por outro lado, aumentou-se a demanda dinâmica por serviços freelance, com habilidades e expertise específicas. Como um prestador de serviços, a procura por jornalista se daria mais por tarefas que por funções específicas ou horários prefixados:

“Pesquise o mercado. Telefone para editores e verifique a real disponibilidade de trabalho frila. Envie sugestões de pauta. Entre em contato com assessores de imprensa e empresas que contratam assessorias de imprensa com que você teve algum tipo de relacionamento. Se



ninguém responder, não existe demanda na empresa que você está contatando. Não crie falsas expectativas.”

(RAINHO, 2012)

Em ambos casos – venda de notícias ou empreendimentos jornalísticos, sugere-se pensar no trabalho freelancer como o de uma startup. RIES (2012) sugere buscar descobrir o que o mercado deseja, testando o mais cedo possível sua aceitação ao produto desenvolvido, ao invés de gastar recursos (tempo, dinheiro e gente) planejando, pesquisando e desenvolvendo produtos:

“1. Reduzir ao máximo o tempo de criação de seu produto, focando no desenvolvimento do chamado “Produto Mínimo Viável” ou MVP (originário da sigla em inglês “Minimum Viable Product”).

2. Aperfeiçoar continuamente o produto conforme os resultados obtidos, reduzindo os ciclos de desenvolvimento ao máximo.

3. Testar repetidamente a aceitação do produto junto aos seus usuários, coletando informações que possam auxiliar na sua adequação às necessidades dos clientes.

4. Consumir o mínimo possível de recursos (humanos e financeiros) até encontrar o chamado “product x market fit”, ou seja, o produto que se “encaixa” com as necessidades do mercado.

5. Mudar seu produto/modelo de negócio radicalmente se não tiver aceitação do mesmo. É o chamado “pivotar”.

(RIES, 2012)

Referências

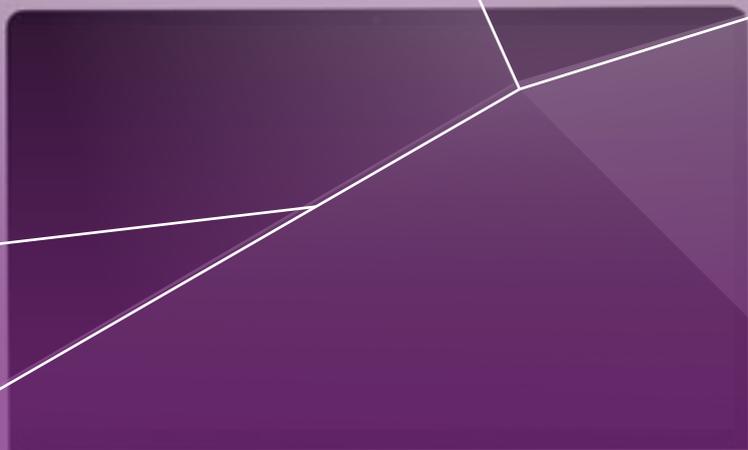
RAINHO, João Marcos. Jornalismo freelance: empreendedorismo na comunicação. Summus Editorial, 2008.

MENESES, Juan Pablo. Primeiro Censo de Jornalistas Freelance da América Latina. Knight Fellowship Program, Universidade de Stanford Universidade de Stanford, 2017.

RIES, Eric. A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. 2012.

4.

Modelos de financiamento pós-industriais



Como se banca o jornalismo?

Modelos de financiamento pós-industriais



Paywall





O modelo paywall

O modelo paywall trata de criar diferentes tipos de bloqueio do conteúdo - do menos ao mais restritivo.

Os primeiros jornais que usaram o sistema foram os dos mais importantes dos EUA: Wall Street Journal, USA Today e Los Angeles Times – três dos principais jornais dos Estados Unidos. Como sempre, o que obteve mais êxito no início foi o New York Times.

Já casos como o do Times, site de notícias em geral, apontavam os desafios do paywall. Em 2010, quando da implantação do modelo, sofreu uma perda de quatro milhões de leitores e manteve apenas 120 mil usuários pagantes.

Por esse motivo, jornais adotam diferentes estratégias para subir seu muro de consumo de notícias em perder seu público. O preferido dos jornais é o **paywall poroso**. Ele permite a o consumo de um número restrito de notícias grátis. Quando atingido o número limite, o portal trava o acesso as notícias gratuitamente e convida o leitor a escolher um plano de pagamento.

O New York Times escolheu esse modelo e deu certo: sua receita cresceu 36% com relação ao ano anterior, com um aumento de 19% do número de leitores (período 2012-2013). No Brasil, o primeiro jornal a implantar o paywall foi a Folha de S. Paulo, em 2012, e em seguida os diários Zero Hora,



Gazeta do Povo e O Globo, e do Estado de S. Paulo, em 2014.

Outro modelo de paywall é o **fechado**. Não há nenhum consumo de notícias grátis, apenas por assinatura de acesso ao conteúdo. Esse modelo é arriscado por afugentar potenciais assinantes, já que pesquisas estimam até **90%** de perda de público quando se sobe um “muro” em sites de notícias. Geralmente, os veículos que se arriscam com o paywall fechado são os financeiros, pois tem informações privilegiadas para os investidores. Além disso, o modelo fechado tem dilemas éticos, quando a informação é de utilidade pública. Geralmente, as empresas são obrigadas a derrubar o paywall quando há desastres naturais ou fenômenos que afetam a sociedade, pela função social de seu negócio.

O **paywall suave** é outro modelo, aplicado por exemplo pela Folha de S. Paulo. O jornal permite acesso livre ao seu conteúdo, mas oferece um *premium* por trás de um paywall. Dessa forma, o jornal consegue manter uma grande base de leitores, enquanto um grupo de assinantes capitaliza a operação.

Essa proporção sugere que as empresas de comunicação tem de se adaptar a taxas pequenas de adesão do público, explicada pela regra “1-9-90”: **se apenas 1% dos leitores estão interessados em criar conteúdo, 9% editam e o reproduzem, enquanto os 90% restantes apenas observam.** Por isso, é prudente observar tais proporções para decidir qual tipo de paywall aplicar em seu negócio.

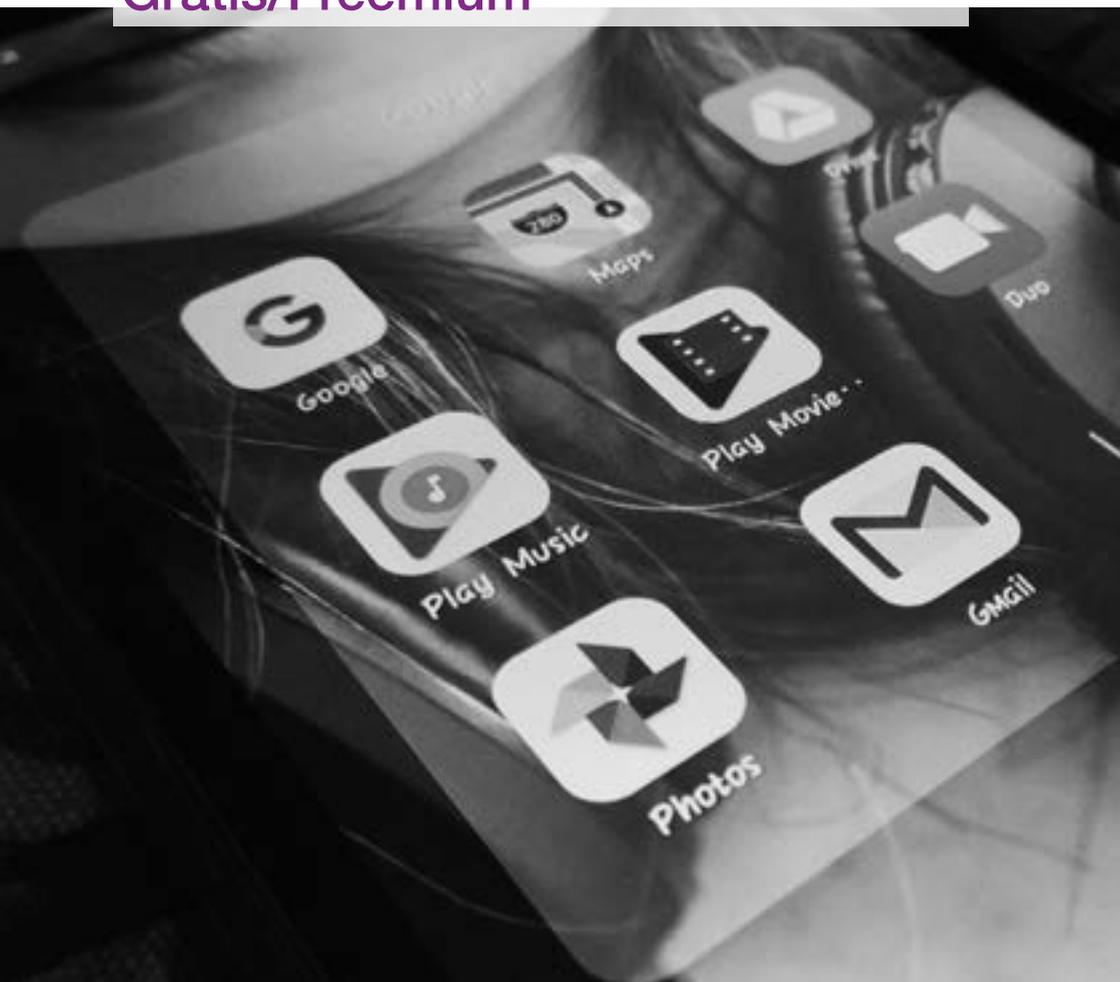
Referências

SILVA, Mayara Francine da; VIEIRA, Livia de Souza. Novos modelos de negócio para o jornalismo online: reflexões sobre a implantação do pay-wall no jornal A Notícia. In: XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul-Palhoça-SC-8 a. 2014.

DELLAGNELO, Pedro Henrique Vieira et al. Novos modelos de negócio para o Jornalismo on-line. 2010.



Grátis/Freemium





O modelo grátis

O uso da internet popularizou a sensação de gratuidade da informação. Afinal, serviços como os do Google, Wikipédia ou Whatsapp não aparecem nas nossas contas do fim do mês. Porém, não há almoço grátis, como diz o ditado. Alguém está pagando pelo produto utilizado.

O Google, por exemplo, oferece uma centena de produtos, quase todos eles gratuitos. Porém, garante bilhões de dólares com publicidade, venda de acesso ou serviço de produtos essenciais e com aquisição de fatia considerável dos anúncios postados em outros sites pesquisados pelo seu motor de pesquisa. Assim, consegue oferecer gratuidade cobrando de outras formas.

Ganhar dinheiro em torno gratuito é uma das tendências do mercado de informação do século XXI. Em um mercado digital como o de notícias, a gratuidade virá inevitavelmente, seja do empreendimento jornalístico, seja dos caminhos que a audiência encontra para consumir informação grátis. Tal percepção se dá pelo consumo na era digital, em que os produtos podem ser imateriais.

O fato é que a gratuidade força as empresas de comunicação a inovarem em seus produtos e modelos de negócio. Quando apenas 1 a 5% de seus usuários pagam pelo produto ou serviço, este tem de ser especial o suficiente para que milhões de pessoas a experimentá-lo,



para finalmente lucrar com isso.

Uma das estratégias de ganhar dinheiro com o gratuito é o subsídio cruzado. Nela, uma empresa cobra mais caro de um grupo de clientes, que subsidia outro grupo. É o caso de empresas aéreas, que cobram altos valores por passagens de primeira classe, para conseguir oferecer promoções ou subsidiar assentos mais baratos.

Outro modelo gratuito é o das três partes. Nele, um produto é pago por uma operação (1) garantida por um grupo de consumidores (2), que permite que outro nicho (3) possa usá-lo gratuitamente. As TVs são um exemplo disso, quando os anunciantes pagam exibição anúncios comerciais e os assinantes, o serviço de TV a cabo, para que os telespectadores da

TV aberta não paguem nada pelo seu consumo. Jornais e portais de notícias também são exemplos do modelo de três partes.

Outra forma de modelo de negócio com o gratuito é o teste (“trial”), quando empresas criam produtos e serviços com versões parciais, e os usuários podem experimentá-las até decidirem aderir ao serviço pago, o que se chama taxa de conversão. Itunes, Spotify e Deezer são exemplos desse modelo.

Por essa e outras estratégias, o preço do produto tende a se tornar grátis. Trata-se da lei do custo marginal, um custo quase nulo, graças a fatores como o de reprodução, uso e de distribuição que os meios digitais permitem realizar.

As empresas de informação



se adaptaram a esse conceito pois o usuário da web só tende a abrir espaço em sua carteira de opções se a experiência de consumo – ao menos a inicial – for grátis. Ou como explica a teoria da cauda longa, só há uma maneira você pode ter espaço ilimitado na prateleira (do usuário): se esse espaço de prateleira não custar nada.

Um produto precisa de um tempo de uso antes que o consumidor possa determinar o seu valor e, consequentemente, entrar no que se chama taxa de conversão (transformar o usuário em cliente). Por isso, da parte da empresa jornalística, baixar o preço de entrada (como dias grátis) ou até mesmo zerá-lo é preciso, esperando que seu produto vai gerar valor e conquistar a opção de pagamento por parte do cliente.

Especialistas chamam esse comportamento da “psicologia do gratuito”: “Grátis é um botão quente emocional que imediatamente reduz as barreiras mentais para o cliente; faz as pessoas pensarem que não têm nada a perder, já que muitos ignoram tempo como um investimento.”

(Anderson: 2008)

Referências

ANDERSON, Chris. Free! Why \$0.00 is the future of business. Wired Magazine, v. 16, n. 3, p. 16-03, 2008.

O'MALLEY, Sharon. Issue: “Free” as a Business & “Free”; as a Business. 2018.



O modelo freemium

A gratuidade também gera vícios. Como diz Anderson (2008), é uma “**enorme aceleradora de adoção**”. Depois de usar um produto de graça, é muito difícil conseguir que o cliente mude seu hábito e pague. Por isso, empresas digitais cada vez mais adotam uma estratégia de pagamento chamada freemium.

Nela, a base do serviço é gratuita, enquanto o melhor está reservado a quem paga por ele. Ou como explica o CEO da Evernote sobre freemium em grande escala: “**maneira mais fácil de obter um milhão de pessoas pagando é fazer com que um bilhão de pessoas a usem**”. Em outras palavras, é necessário ter um grande mercado para ter número suficiente de pessoas que

vão pagar e compensar os custos do serviço ou produto oferecido gratuitamente.

A forma das empresas que adotam o modelo freemium de se capitalizar é diversa. Uma estratégia se dá pela economia de custos de marketing. Dropbox, Google Drive e iCloud, por exemplo, se beneficiam pelo uso massivo de suas nuvens de armazenamento cada vez que os usuários repetem suas marcas em nomes de e-mail ou por recomendações a pares que usem a mesma plataforma. Outra forma de gerar recursos são os anúncios embutidos nos serviços gratuitos, como na maioria dos aplicativos grátis. O importante é que o custo de manutenção dos usuários gratuitos deve ser inferior ao valor que eles fornecem.

Modelos de financiamento pós-industriais



Entre os modelos freemium, o mais tradicional é o que oferece uma versão do produto grátis e cobra por outras versões, as “premium”. Quando o cliente alcança o limite de uso gratuito, precisa se converter em cliente pagante para manter o serviço. É o que se chama “estratégia em base de valores”, pois quanto mais uso do produto, mais valor se gera, o que o torna passível de pagamento. Dropbox e Evernote seguem esse raciocínio.

Outra estratégia freemium é a característica de base. Trata-se de oferecer gratuitamente um produto que tem seu valor na quantidade e qualidade de outros usuários. Para um usuário ter acesso aos demais – ou mesmo convidar sua rede e usufruir melhor da experiência de consumo – é necessário pagar. Uma derivação dessa estratégia é o subsídio cru-

zado: oferecer um produto gratuitamente e cobrar por produtos complementares. O Tinder é um exemplo de ambas estratégias.

Finalmente, a estratégia de período gratuito (“based free trial”), que começa a cobrar por um serviço ou produto após dias ou quantidade de uso. O desafio desse modelo é descobrir quanto e até quando se deve oferecer um serviço, sem afugentar o cliente e tempo suficiente para que ele possa identificar valor no sistema. A plataforma Globo Play, Netflix e Watch NBA utilizam esse modelo.

Referências

SHMILOVICI, U. The complete guide to freemium business models. 2011.

GOBRY, Pascal-Emmanuel. EXPLAINING: What is the freemium business model? Business Insider, 2011.



Crowdfunding





“Financiamento da multidão”

Crowdfunding significa “financiamento da multidão”. O objetivo é que haja uma captação maior de fundos das mais variadas fontes, a fim de promover um projeto em questão que beneficie a todos os financiadores. Tal modelo dá poder a pessoas e a projetos jamais pensados, a partir de pequena contribuição financeira.

Em 2006, Jeff Howe inaugura o debate sobre crowdfunding para a imprensa: “Em sua redação uma forma diferente de busca de informação, onde os repórteres buscavam o conhecimento conjunto, ao invés de especialistas, para debater um assunto e assim obter informação. Em seu artigo publicado na revista Wired, ele chamou essa atitude – de reunir

pessoas não especialistas, mas que tinham poder de participar de projetos para aprimorar coisas ou ideias – de **crowdsourcing**, ou seja, **conhecimento da multidão**. Dois anos mais tarde surge nos Estados Unidos o Crowdfunding.” (Revista Wired, 2006)

Dois anos mais tarde, já se notava maior profusão de iniciativas crowdfunding para o jornalismo, como Kiva.org, DonorsChoose e a Spot Us, muito inspirados no financiamento do jornalismo investigativo e cidadão: “Spot Us é uma organização sem fins lucrativos que permite que um indivíduo ou grupo assumam o controle de notícias em sua comunidade, compartilhando o custo (crowdfunding) para comissionar jornalistas freelancers. A res-



posta curta - A Spot Us será pioneira em “relatórios financiados pela comunidade”; e começará na área da Baía de São Francisco.

(Spot Us Reporting: Crowdfunding in Journalism, 2008)

A primeira e maior plataforma com reunião de campanhas crowdfunding no mundo é a Kickstarter. Segundo sua página oficial, mais de 1 bilhão de dólares já foram arrecadados pela plataforma. No Brasil, a maior iniciativa do tipo é o Catarse. Segundo dados da plataforma, 1.582 projetos teriam sido apresentados e 884 deles foram financiados efetivamente. Sete desses projetos teriam arrecadado mais de R\$ 100 mil.

Tipos de Crowdfunding

Segundo a Associação de Crowdfunding do Reino Unido (UK Crowdfunding

Association) e da empresa americana de investimentos PENSICO (2015), o crowdfunding pode ser classificado em três categorias: reward/donation, equity e peer-to-peer/debt crowdfunding. Porém, há outras modalidades, apresentadas a seguir:

Recompensa (“Reward”)

Participantes buscam financiamento online para apoiar um projeto ou causa. Em troca do dinheiro, cada doador recebe uma recompensa, tal como nome nos créditos de um filme ou ingresso para o show exclusivo da banda que apoiou, por exemplo.

Flexível e “Tudo ou nada”

No modelo “tudo ou nada”, se o projeto não atingir a meta estabelecida de doações, o dinheiro arrecadado volta para os doadores e o projeto não é financiado. Já na modalidade ‘flexível’,

Modelos de financiamento pós-industriais



se ao final do prazo a meta não for cumprida, o projeto fica com o que foi arrecadado.

Testes de mercado

Os doadores fazem suas contribuições de acordo com cotas, sendo que cada cota oferece um tipo de pequena recompensa. Para os projetos que envolvem a produção de algum objeto, normalmente é oferecido como recompensa ao doador um exemplar para teste do produto em que ele investiu.

Equity ou Modelo de Investimento

Modelo utilizado para financiamento de novas empresas, no qual os doadores são na verdade investidores de um novo negócio em troca de participação na empresa. É como se empresas ou projetos vendessem

'ações' da sua empresa para investidores que estejam interessados no produto que ela tem a oferecer.

Peer-to-Peer ou Debt

Investidor faz um empréstimo, sem a possibilidade de ganho sobre o valor que foi investido. Modelo comum em causas sociais, nos quais investidores fazem o financiamento de projetos com um retorno previsto no futuro, mas sem o objetivo financeiro.

Sociedade ("equity") ou empréstimo

Combinação de investidores com pessoas que buscam financiamento sem a necessidade de um banco, onde os juros não existam ou sejam bem menores do que nas outras opções de financiamento existentes. O investidor tem uma parcela da empresa e pode vender sua parte com lucro no futuro.



Como fazer um crowdfunding

Para Adams (2014), há três etapas para realização de uma campanha de crowdfunding:

Preparação: identificar seus objetivos, avaliar opções para se escolher método mais adequado, delimitar os custos do projeto, sua meta, a duração da campanha e o marketing dispendido;

Execução: lançar uma campanha, implementar a estratégia de divulgação do projeto, selecionar membros da sociedade para as primeiras doações e assim alavancar os próximos doadores, monitorar a campanha e solucionar possíveis desafios.

Reflexão e aprendizado: Avaliar os acertos e erros do crowdfunding. Pode-se

manter a relação com o público que colaborou com a campanha, atualizando-os em relação ao projeto; ou encerrar a arrecadação e começar o projeto anunciado pela campanha.

Referências

AITAMURTO, Tanja. The impact of crowdfunding on journalism: Case study of Spot. Us, a platform for community-funded reporting. *Journalism practice*, v. 5, n. 4, p. 429-445, 2011.

CARVALHO, JM de, and SS de ANDRADE. “Quem paga a conta? As possibilidades do crowdfunding para o jornalismo nas indústrias criativas.” *Revista Brasileira de Ensino de Jornalismo* (2015): 202-218

COCATE, Flávia Medeiros; JÚNIOR, Carlos Pernisa. *Crowdfunding: estudo sobre o fenômeno virtual*.

LÍBERO. ISSN impresso: 1517-3283/ISSN online: 2525-3166, n. 29, p. 135-144, 2016.

FONTOURA, Mara Daniela Bispo. *Crowdfunding: uma nova estratégia para o jornalismo online: estudo de caso*. 2015. Tese de Doutorado.

JIAN, Lian; USHER, Nikki. Crowd-funded journalism. *Journal of Computer-Mediated Communication*, v. 19, n. 2, p. 155-170, 2014.

MACHADO, Tomás Pereira. *A economia do crowdfunding*. 2015.



Micropagamentos





Micropagamentos

Segundo o editor da revista Time, [Walter Isaacson \(2009\)](#), micropagamento é um “modelo em que o internauta pagaria pequenas quantias para acessar conteúdos com algum tipo de moeda digital para compra de artigos, edições de jornais, revistas, vídeos etc. O preço poderia variar de US\$ 0,05 à US\$ 0,50”.

Este é um sistema muito utilizado para pagamento de acesso a games: “Os jogadores têm as suas moedas digitais, que podem ser usadas para compras por impulso durante os seus jogos online.” ([Kaye & Quinn, 2010:73](#)).

Segundo [Mitchell \(2009\)](#), sistemas como o Paypal e outros serviços bancários possibilitaram os micropa-

gamentos, que podem ser customizados de acordo com o valor entendido pelo consumidor de notícias, facilitando oferta cobrança de informação individual.

Os micro-pagamentos podem valorizar os conteúdos de forma individual. Segundo [Canavilhas \(2010\)](#), “os micropagamentos possibilitam a compra de unidade informativa, um desejo manifestado pelos consumidores.”

Porém, os micro-pagamentos geram um ganho muito baixo por compra: “A quantia cobrada por artigo aumentaria para os editores individuais, mas devia ser mantida nos centavos, ou frações de centavos, para encorajar um maior número de leitores possível.” ([2010:71](#))



No entanto, a hipótese de multiplicar as compras por um grande número de consumidores cresceria exponencialmente: “Neste sistema as receitas por transação são mais baixas, mas o volume total de vendas é superior porque o número de transações tende a aumentar.” (Idem)

Uma pesquisa da empre-

sa Sun (2010) mostrou que o ponto máximo de receita ocorre quando os sites vendem suas notícias individualmente, a preços altos, para os poucos consumidores que dão alto valor àqueles bens. A pesquisa aponta para uma superação do modelo de “empacotamento total” (como um jornal) e para a exploração de nichos.

Referências

CANAVILHAS, João. Modelos de negocio para a imprensa online. Disponibilizado em http://www.publico.pt/Media/modelos-de-negocio-para-a-imprensa-online_1457100?all=1. Acessado a 19/06/2018.

DELLAGNELO, Pedro Henrique Vieira et al. Novos modelos de negócio para o Jornalismo on-line. 2010.

ISAACSON, Walter. “How to save your newspaper.” Time Magazine 173.6 (2009): 30-33

KAYE, Jeff; QUINN, Stephen. Funding journalism in the digital age: Business models, strategies, issues and trends. Peter Lang, 2010.

MITCHELL, B. (2009). Read all about me on Kachingle: Where I'm paying for news. Poynter Online. Disponível em <http://www.poynter.org/column.asp?id=131&aid=158396>. Acessado em 19/06/2018

NIELSEN, Jakob. The case for micropayments. Jacob Nielsen's Alertbox, 1998.



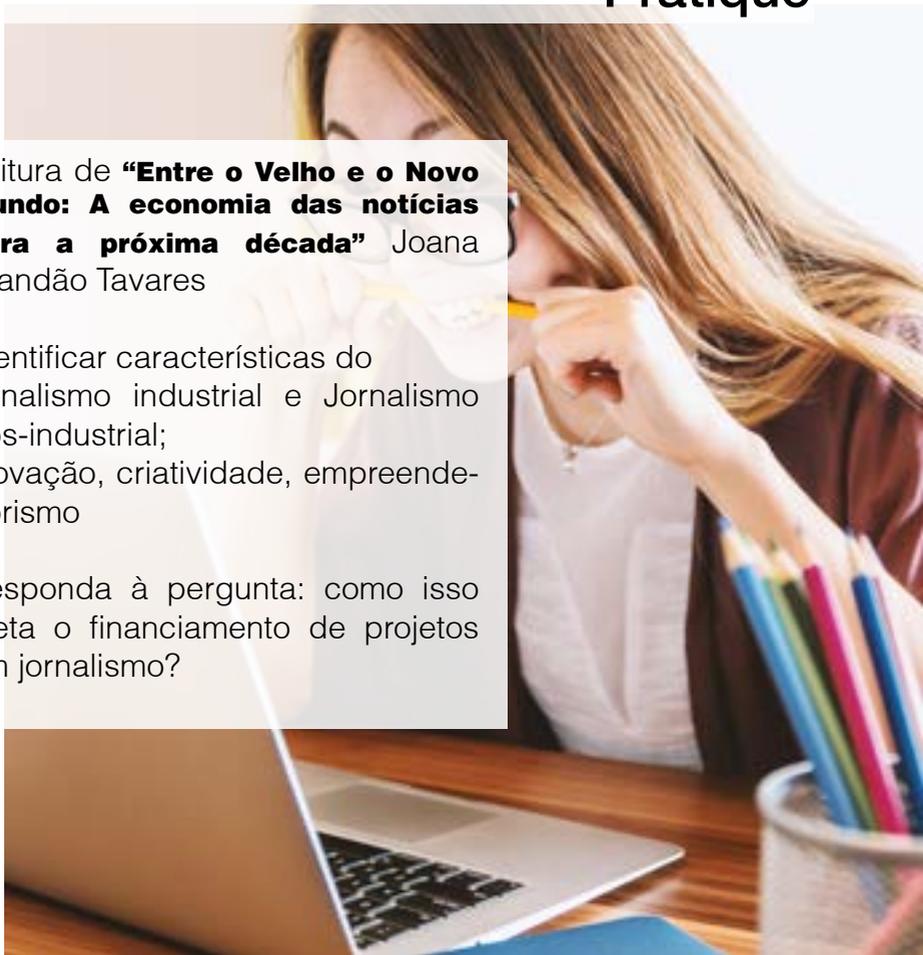
Leia

- 
- ANDERSON, C.W.; BELL, Emili; SHIRKY, Clay. Periodismo Postindustrial: adaptación al presente. Tow Center For Digital Journalism / Columbia Journalism School, 2013.
 - FAUSTINO, Paulo. Indústrias Criativas Media e Clusters. Editora Media XXI, 2014.
 - GRUESKIN, Bill; SEAVE, Ava; GRAVES, Lucas. The Story So Far: What We Know About the Business of Digital Journalism. Columbia Journalism School, Tow Center, 2011.
 - PICARD, Robert. Criação de Valor e o Futuro das Organizações Noticiosas. Editora Formalpress, 2013.
 - SÁNCHEZ, Juan Luis Manfredi. La financiación de proyectos periodísticos. In: Empresa informativa XXI: Planificación estratégica. 2017. p. 181-196.



Pratique

- Leitura de **“Entre o Velho e o Novo Mundo: A economia das notícias para a próxima década”** Joana Brandão Tavares
- Identificar características do jornalismo industrial e Jornalismo pós-industrial; Inovação, criatividade, empreendedorismo
- Responda à pergunta: como isso afeta o financiamento de projetos em jornalismo?



Inovação social agrega valor ao jornalismo Por Murilo Pereira (MPPJM - ESPM)



Quanto vale o jornalismo?

Historicamente, socialmente e filosoficamente, sem dúvida, se trata de um ofício cujos valores são imensuráveis. Mas, considerando fontes de recursos e de renda. Tudo o que dá sustentabilidade financeira para os veículos jornalísticos. Num momento em que informações e notícias são produzidas e propagadas independentemente da intermediação do jornalista, não faltam desafios para as empresas de mídia. Enquanto o futuro é imprevisível e muito do conteúdo dos quais os jornais oferecem mediante pagamento são informações disponíveis gratuitamente, como encontrar e despertar valor além do intangível?

Não foi sempre assim. [Robert Picard \(2013\)](#) lembra que conforme as per-

cepções de jornalistas e profissionais de mídia mais experientes, o momento áureo do jornalismo aconteceu a partir da segunda metade do século XX. O que durou só até o final da década de 1980.

A partir das descobertas tecnológicas do início da década de 1990 com a rápida conexão do mundo por meio da internet, as formas tradicionais e convencionais de comunicação trouxeram possibilidades de novos formatos e linguagens alterando os processos comunicacionais em diversos níveis.

O jornalismo passou a competir com outras fontes de informação. A interação entre veículos e audiência foi potencializada ao nível em que as pessoas passaram

Inovação social agrega valor ao jornalismo Por Murilo Pereira (MPPJM - ESPM)



a ser produtoras de mídia e propagadoras de informação. Este contexto trouxe diversas mutações para o jornalismo em suas mídias e tradicionais linguagens e formatos, conforme, [Anderson; Bell; Shirk, \(2013\)](#), consideram ao diagnosticarem os desafios e os possíveis caminhos para o jornalismo no relatório *Jornalismo Pós-industrial; Adaptação aos Novos Tempos*, publicado pelo Tow Center da Columbia University.

No momento atual, que já remonta o período de descobertas da web 2.0 fase na qual prevaleceu a pluralidade de assuntos e a participação de indivíduos antes restringidos à margem da pauta comum e do interesse coletivo. Por esta razão, ao discernir sobre o futuro do jornalismo é necessário considerar também as oportunidades que o novo ecos-

sistema informativo tem trazido para todos os cidadãos e quais as possibilidades contemporâneas para geração de valor por meio deste importante ofício para a sociedade de qualquer nação.

A respeito da criação de valores em uma organização, [Picard \(2013, p. 79\)](#) analisa que: “o valor duradouro não é criado somente pelas ações da empresa, mas é co-criado em cooperação com consumidores, fornecedores e distribuidores”.

Assim, para que um veículo jornalístico potencialize sua percepção de valor perante o público, é importante que esta audiência encontre identificação com o a organização jornalística e sinta-se participante da construção do conteúdo e produtos noticiosos. Enquanto veículos tradicionais fundados no período áureo do jornalismo,

Inovação social agrega valor ao jornalismo Por Murilo Pereira (MPPJM - ESPM)



enfrentam redução dos índices de audiências e tiragem de seus modelos de assinatura, surgem com força veículos independentes do modelo comercial vigente. São veículos de nicho, com público específico e cobertura a respeito de temas específicos.

Por falar para públicos bem definidos e distintos num momento em que as pessoas se agrupam nas redes sociais por vínculos de interesses em comum, tais veículos conseguem dialogar e movimentar audiências dentro de segmentos nos quais trabalham.

As lógicas contemporâneas dos recursos digitais e de mobilidade, contribuem para a criatividade e inovação dos modelos de produtos oferecidos. O que inova tanto no formato de reportagens, matérias e documentários

quanto na captação de recursos e financiamentos para sustentação dessas mídias.

A Agência Pública pesquisou e formatou um mapa do jornalismo independente no Brasil. Diversos veículos estão presentes nesta lista que oferece descrição do perfil de cada veículo. Todos têm em comum o fato de serem nativos digitais. Ou seja, que não passaram pelas mídias analógicas convencionais antes de chegarem a internet.

Entre veículos apresentados no mapa da Pública, encontra-se a ONG Repórter Brasil. A organização não governamental com foco na educação e defesa dos direitos humanos, é respeitada devido ao trabalho que executa na cobertura das questões trabalhistas, combate ao

Inovação social agrega valor ao jornalismo Por Murilo Pereira (MPPJM - ESPM)



trabalho escravo e defesa do meio ambiente.

Segundo Picard, a criação de valor para uma organização varia no decorrer do tempo. No contexto do jornalismo, desde o início as organizações geravam valores mais significativos para a sociedade como um todo. Os demais elementos para os quais uma organização jornalística gera valor são: para suas audiências; para os investidores; para os anunciantes e para os próprios jornalistas.

Picard defende que cada um desses intervenientes possui interesses que convergem e divergem. A sustentabilidade do veículo jornalístico, portanto, requer equilíbrio desses interesses no sentido de manter as funções e papéis das organizações noticiosas para as pessoas interessadas. “Para

ser bem-sucedida e sustentável ao longo do tempo, a empresa deve criar e maximizar o valor para todas as partes interessadas” (Picard, 2013 p. 83).

Nem todas as organizações jornalísticas independentes, dentre as presentes no mapa da pública, possuem todos os tipos de intervenientes citados por Picard. A Repórter Brasil, por exemplo, não possui anunciantes. Mas ao observar o foco de sua produção jornalística na cobertura dos temas de seu interesse, percebe-se que o principal valor gerado está direcionado para a sociedade.

O que coincide com os exemplos de inovações identificadas a partir das que são praticadas pela organização. Entre os tipos de inovações reconhecidas, organizacionais; de mar-

Inovação social agrega valor ao jornalismo Por Murilo Pereira (MPPJM - ESPM)



keting; de processo e de produto, a inovação social é compreendida como uma ação presente em todas, pois, segundo Spinelli (2017), cada uma delas depende das ações que são estimuladas por um processo no qual a sociedade participa. No campo do jornalismo é possível identificar a inovação social conectando-se as demais.

Uma das principais referências trazidas pela Repórter Brasil no contexto da inovação social, certamente é o programa “Escravo nem Pensar!”. Com uma série de iniciativas e projetos permanentes, tem como objetivo a erradicação do trabalho escravo no Brasil. Fundado em 2004, as atividades do programa incluem a prevenção do trabalho escravo através da educação, ensinando o que qualifica o crime de trabalho escravo para alunos

de escolas públicas em regiões onde há maior incidência de casos, e a formação em todo o Brasil de assistentes sociais preparados para evitar, prevenir e enfrentar a exploração do trabalho humano.

Podemos compreender que a inovação social aplicada ao jornalismo é uma das formas que contribuem para a geração de valor agregado ao jornalismo. Somado a participação do público, corrobora para que as informações necessárias ao bem comum da sociedade e para a garantia dos direitos humanos, se torne possível e efetiva.

Referências

PICARD, Robert G. “Criação de valor e o futuro das organizações jornalísticas: Por que motivo e como o jornalismo deve mudar para se manter relevante no século XXI.” Porto: Editora Media XXI (2013)

ANDERSON, Christopher W., Emily BELL, and Clay SHIRKY. “Jornalismo pós-industrial: adaptação aos novos tempos.” Revista de Jornalismo ESPM 5 (2013): 30-89

SPINELLI, Egle Müller; CORREA, Elizabeth Saad. Reinventar, valorar e fortalecer: estratégias de inovações em modelos de negócio nas organizações jornalísticas. Comunicação & Inovação 18.36 (2017): 79-94



Afinal, onde estamos?

A busca por novos modelos de negócios e de financiamento de mídia é um dos temas mais debatido na atualidade seja por jornalistas, empresários do setor, universidades e algumas organizações.

A **SembraMedia** por exemplo - uma organização sem fins lucrativos que apoia empreendimentos nativos digitais principalmente na América Latina e Espanha divulgou em 2017 um estudo dos empreendedores digitais Latino Americanos. O Estudo traz diversos exemplos de Modelos de Negócios em mídia digital e faz recomendações sobre como fortalecer o ecossistema digital.

O **Instituto Reuters** para o Estudo do Jornalismo é um

centro de pesquisa em jornalismo da Universidade de Oxford e recentemente divulgou o último relatório chamado **Digital Media Project 2018** no qual 194 líderes digitais de 29 países responderam a uma pesquisa em torno dos principais desafios e oportunidades nos próximos anos.

Outro Estudo intitulado **Jornalismo Inovador na América Latina**, organizado pelo **Centro Knight para o Jornalismo nas Américas** - da Universidade do Texas em Austin - agrega práticas inovadoras que são utilizadas por veículos de notícias digitais na América Latina, inclusive com experiências de sites brasileiros.

Todos esses estudos só demonstram um pouco do



esforço que está sendo empreendido para que os profissionais e as instituições jornalísticas sobrevivam e se fortaleçam cada vez mais.

Diante do cenário atual, é necessário retroceder um pouco para entender de onde viemos, onde estamos e onde queremos chegar. Portanto, para sintetizar como o modelo de negócio e o financiamento de mídia funcionou até o início dos anos 90, vale a pena a leitura do paper de Caio Túlio Costa (2014), fruto de uma temporada dele na Universidade de Columbia, chamado **Um Modelo de Negócio Para o Jornalismo Digital**.

Costa explica que o processo de produção e distribuição de conteúdo se sustentava por quatro áreas bem definidas:

- produção de conteúdo
- departamento da administração, finanças, RH e gráfica.
- Departamento comercial de publicidade impresso sendo uma área para anúncios em páginas nobres e outras para vender anúncios classificados.
- Departamento de distribuição do produto em pontos de venda, captação e recuperação de assinantes.

Outro estudioso sobre o assunto, PICARD (2010) aponta que o fluxo de receita publicitária havia crescido muito na última metade do século XX e com isso empresas de jornais se tornaram muito lucrativas e a medida que o lucro aumentava, também aumentava a de



pendência da indústria dos jornais pelas receitas publicitárias.

Mas a partir do boom da internet ocorrido na década de 90, esse ciclo foi alterado à medida que, os anúncios foram pulverizados devido ao aumento da concorrência, tornando inviável o subsídio de notícias através da venda de publicidade.

Quanto ao jornalismo, segundo o analista Ken Doctor (2011), “a revolução das notícias é uma enorme mudança - saltamos de um ponto de escassez- [...] para um ponto de acesso quase universal e em grande medida gratuito.”

Essa mudança é conceituada por Anderson, Bell e Shirky (2013) como a era do “jornalismo pós-industrial, um termo que foi empregado pela primeira vez em 2001

pelo jornalista Doc Searls para sugerir um “jornalismo que já não é organizado segundo as regras da proximidade do maquinário de produção”.

“O jornalismo pós-industrial parte do princípio de que instituições atuais irão perder receita e participação de mercado e se elas quiserem manter ou aumentar sua relevância, terão de explorar novos métodos de trabalho e processos viabilizados pelas mídias digitais.” Anderson, Bell e Shirky (2013)

O estabelecimento de um modelo de negócio e fontes de financiamento sustentáveis são prerrogativas fundamentais para que o mercado jornalístico possa se fortalecer e ao mesmo tempo assegurar a liberdade de imprensa e o direito à informação.



Teece (2010) pontua que a indústria da informação tem sempre aumentado os desafios sobre modelo de negócios porque informação é muitas vezes difícil de cobrar e os consumidores têm muitas maneiras de obter certos tipos sem pagar. Portanto, capturar valor dos usuários clientes é o elemento chave do design do modelo de negócios no setor de informação.

Segundo Osterwalder & Pigneur, (2010) “entender como capturar valor, seja através de um novo negócio ou através de inovação, é o principal elemento do modelo de negócios”. Para sobreviver no ambiente digital e conseguir um modelo de negócio sustentável, o jornalismo segue se reinventando. Vejamos alguns modelos de negócios que surgiram com o advento da internet e fazem parte do

cenário atual:

Crowdfunding - Modelos que dependem de fundos que são captados para determinados projetos. No Brasil temos o exemplo do site aosfatos.org que faz checagem da veracidade de notícias de política.

Doação - Pode ser feita por pessoas físicas ou jurídicas. No Brasil, sites como ponte.org utilizam deste meio para financiar o seu conteúdo. Outro site chamado Agência de Jornalismo Investigativo apublica.org tem como um dos meios de arrecadação doações provenientes de Fundações públicas e privadas.

Assinaturas - Utilizados pelos veículos jornalísticos provenientes do modelo analógico e que depois se estabeleceram no digital como a Folha de São Paulo, O Estado de



S. Paulo e o Valor Econômico. Também adotados por redações que nasceram no digital mas acreditam que o bom jornalismo deve ser subsidiado, a exemplo do jornal Nexo. Normalmente essa modalidade conquista o cliente com um Paywall poroso onde o leitor consegue ler um determinado número de matérias antes de ser convidado a se tornar assinante, pagando um determinado valor mensal, trimestral, semestral ou anual.

Micropagamentos - Cobrança por artigo ou matérias específicas por um custo muitas vezes abaixo de um dólar. Um exemplo bem interessante é a plataforma Blendle, empresa que nasceu na Holanda e que licenciou revistas e jornais de várias partes do mundo. Caso o leitor não goste do conteúdo adquirido, poderá solicitar seu dinheiro de

volta.

Freemium - Pode ser através da disponibilização de conteúdo gratuito por um certo tempo, por exemplo, 30 dias. Após esse período o leitor é obrigado a pagar pelo conteúdo. Exemplo: Plataforma Netflix. O modelo Freemium pode se diferenciar também pelo consumo de conteúdo gratuito contínuo porém com o inconveniente de ter algum tipo de propaganda e caso o cliente queira navegar com mais tranquilidade, basta optar pelo modelo pago, ou seja, pela migração para o modelo Premium. Exemplo: Plataforma Spotify. Em geral, o modelo Freemium é subsidiado pelo custo do conteúdo Premium e pelos anúncios na plataforma.

Apoiado por comerciais - Com uma audiência grande de leitores, o veículo pode vender anúncios para patro



cinadores que desejam alcançar esse público. Exemplo: Comerciais como os do Google AdSense que aparecem automaticamente em sites com milhões de visualizações por mês ou venda direta aos anunciantes com um prévio estudo demográfico e bem definido para atrair receita publicitária. Muito utilizado por sites de conteúdo nichado. O site CatracaLivre é um bom exemplo.

Syndication - Venda de conteúdo para outros serviços para republicar. A MedCity News desenvolveu uma linha significativa de negócios que fornecem conteúdo a outras editoras e organizações de saúde, assim como o site Healhtday.

Eventos - Novas organizações de mídia como St. Louis Beacon ganham dinheiro hospedando eventos. Eles usam sua credibilidade

para atrair palestrantes que podem atrair uma multidão e depois vender patrocínios. O evento pode não ser algo que você pode fazer imediatamente, mas é uma idéia que vale a pena considerar para o futuro. No Brasil temos alguns exemplos como da agência Lupa, Aos Fatos entre outros.

O nosso projeto segue abordando em maior profundidade modelos de negócios e de financiamento que estão ajudando a fortalecer esse mercado e agregando valor não só aos clientes mas também aos próprios jornalistas que de alguma forma estão conseguindo se adaptar e sobreviver ao novo contexto.

Referências

ANDERSON, Christopher W.; BELL, Emily; SHIRKY, Clay. Jornalismo pós-industrial.

Revista de Jornalismo da ESPM, São Paulo, n. 5, p. 49-51, 2013.

BRIGGS, Marks. Entrepreneurial Journalism-How to build what's next for news. Editora Sage. 2011.

COSTA, C. T. Um modelo de Negócio para o jornalismo Digital. Revista de Jornalismo da ESPM. Edição abr./maio/jun. 2014.

DOCTOR, Ken. Newsonomics: doze novas tendências que moldarão as notícias e o seu impacto na economia mundial. São Paulo: Cultrix, 2011.

MIOLI T; NAFRIA I. Jornalismo Inovador na América Latina. Open Society Foundations e Knight Center for Journalism in The Americas. Disponível em: <https://knightcenter.utexas.edu/books/PIPortugues.pdf>. Acesso em 15/abr/ 2018.

OSTERWALDER, Alexander, and Yves Pigneur. Business Model Generation. Inovação em Modelo de negócios. Alta Books editora. Rio de Janeiro, 2011, 281 p.

NEWMAN, N. Digital News Project 2018. Journalism, Media and Technology Trends And Predictions of 2018. Reuters Institute. Disponível em: <http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2018-01/RISJ%20Trends%20and%20Predictions%202018%20NN.pdf>. Acesso em 15/abr/ 2018.

PICARD, Robert G. Criação de valor e o futuro das organizações jornalísticas: Por que motivo e como o jornalismo deve mudar para se manter relevante no século XXI. 2013. Editora Media XXI, Porto: 170 p.

SEMBRA MEDIA. Ponto de Inflexões: Impacto, Ameaças E Sustentabilidade. Disponível em: <http://data.sembramedia.org/wp-content/uploads/2017/09/Ponto-de-Inflexao-SembraMedia-port-7-20.pdf>. Acesso em 15/abr/ 2018.

TEECE, David J. "Business Models, Business Strategy and Innovation." Long Range planning 43.2-3 (2010): 172-94. Print.



Desafios de financiamento criativo sob o olhar do Podcast

Conforme desenvolvemos tecnologias de informação, as empresas de mídia tendem a acompanhá-las para (tentar) se adaptar a essas mudanças. Passamos por uma época no jornalismo onde reconhecemos que novas tecnologias estão ditando as receitas principais dos veículos, porém, isso não significa que dominamos elas. Passamos por um momento de transição, onde tanto as incertezas quanto às mudanças tecnológicas do mercado geraram uma forte crise. Porém, momentos difíceis geram oportunidades para inovações e experimentações (eventos que considero essenciais para a saúde do mercado de mídia nos dias de hoje).

A intenção desse texto é de investigar a utilização de

métodos de financiamento de um meio de informação que, a partir de uma série de fatores, ressurgiu nos últimos anos como uma alternativa de forte fidelidade de público e empresa: **O podcast**. O forte valor agregado pela questão da lealdade do ouvinte quanto ao produto é um “trunfo” que as empresas jornalísticas buscam cada vez mais nos seus produtos.

Analisaremos brevemente sua história recente, tentando compreender o que fez este meio tão promissor nos últimos anos, ou seja, tentando entender o porquê da crescente fidelização e constante aumento de ouvintes nessa plataforma.

Além disso, focaremos em um breve estudo de caso de uma empresa de podcasting

Desafios de financiamento criativo sob o olhar do Podcast Por Luiz Gusthavo Rocha



e web radio chamada **Rádio Vozes**, para a partir dela, tentarmos compreender as singularidades deste novo meio de comunicação. A partir da descrição, entraremos a fundo no método de financiamento utilizado pela empresa.

Podcast - história e definição

Entre o rádio, a internet e a indústria fonográfica, se encontra o podcast. Essa mídia pode ser definida como um arquivo gravado de áudio digital, o qual está vinculado a um agregador de notificações, para o ouvinte ter a possibilidade de baixar ou consumir o produto individualmente.

Com o avanço da junção entre tecnologia e notícias, especialmente quando falamos de indexação RSS, arquivos multimídia passaram a ser uma possibilidade viável na

internet.

No início dos anos 2000 vimos profissionais de comunicação experimentando serviços de áudio na internet. Eles imaginaram que, para o ouvinte ter maior autonomia e escapar na programação repetitiva das rádios convencionais, a rede era o caminho. Com o passar do tempo, publicação de arquivos de áudio passaram a ser comuns na rede, mas era percebida a necessidade de uma ferramenta que pudesse avisar os ouvintes quando os programas estariam disponíveis para download, alguma espécie de organização.

O primeiro a perceber essa situação foi o comunicólogo **Adam Curry**, que já vinha fazendo um podcast no ano de 2004 (vale lembrar que nessa época o recém lançado iPod era uma absoluta inovação para o mercado

Desafios de financiamento criativo sob o olhar do Podcast Por Luiz Gusthavo Rocha



fonográfico e foi muito bem aceito e consolidado pela massa. Esse relho de áudio era uma ferramenta extremamente promissora).

Curry desenvolveu um programa básico, porém com muitas falhas. Ele, percebendo que não teria muito futuro com o seu software, abriu o código fonte de seu programa em um site colaborativo, para atrair a atenção de desenvolvedores e programadores profissionais. Tentativa que deu certo. Em pouco tempo o software, chamado iPodder4 se tornou bastante popular, por trazer uma solução. Pela primeira vez, usuários poderiam ser notificados de quando seus podcasts estivessem disponíveis para download, baixá-los e escutá-los onde quiserem, na hora em que escolherem. Com a popularidade do programa, a Apple começou a ofere-

cer o serviço de assinatura de podcasts dentro do seu software de gerenciamento de áudio, o famoso iTunes, aumentando a visibilidade global do produto.

O podcast se tornou um fenômeno. Para ter uma ideia da visibilidade alcançada pelo programa, em 2005, o dicionário americano New Oxford American elegeu o termo Podcast como a palavra do ano (FOSCHINI e TADDEI, 2006, p. 12).

A invenção de Curry revolucionou a forma como as pessoas passaram a consumir produtos em formato de áudio, e também possibilitou que ocorresse uma democratização dos processos de produção de conteúdo, uma vez, que vários programas de gravação e edição de áudio foram criados e disponibilizados de forma

Desafios de financiamento criativo sob o olhar do Podcast Por Luiz Gusthavo Rocha

gratuita, na web, muitos usuários passaram a produzir seus conteúdos e veiculá-los em diversas plataformas.
(JUNIOR, 2017)

No Brasil, a primeira vez que ouvimos um produto na rede que se encaixaria nos termos de podcast, foi com o **Digital Minds**, onde seu dono, Daniel Medeiros, pensou na alternativa de diferenciar seu podcast com arquivos de áudio, mas, percebeu que já haviam blogs que faziam isso (estamos falando de 2004). Porém, ele trouxe algo inédito para tal. O Digital Minds foi o primeiro produto de áudio a utilizar o sistema de indexação RSS no seu audioblog, para avisar os ouvintes quando chegaria um programa novo. Junto do Digital Minds vimos vários exemplos de podcasts surgindo em 2004,

como o Código Livre, ou o Perhappiness. Esse boom fez com que em 2005 fosse feita a primeira edição da conferência brasileira de podcast. Em 2006 foi criada a Associação Brasileira de Podcast e, conseqüentemente eventos e prêmios garantindo um reconhecimento do profissional sobre o tema. Os anos depois de 2006 não foram tão promissores quanto o esperado e a plataforma perdeu fôlego, porém, nos últimos anos (**graças a volta desse boom em especial nos EUA**), o formato voltou a ser visto com bons olhos e, programas como o **Jovem Nerd** (podcast criado em 2006 que tem mais de 1 milhão de acessos por episódio), vem sido bem observados tanto por público quanto por patrocinadores.

O podcast, em sua maneira tradicional funciona da seguinte maneira: O usuário

Desafios de financiamento criativo sob o olhar do Podcast Por Luiz Gusthavo Rocha



acessa um site, instala programas agregadores ou uma plataforma digital que contém este produto, busca os podcast que deseja e recebe os produtos em seu aparelho pessoal. O ponto de diferença, além da liberdade de linguagem, é na maneira de recepção e consumo. Diferente das mídias tradicionais, a recepção desse formato permite que o usuário decida quando e onde vai ouvir o produto. Ou seja, o usuário recebe e consome esse produto de forma assíncrona. A distribuição dos episódios é feita em interação com sites pessoais e blogs, reforçando uma identidade pessoal para a produção, desenvolvendo uma relação afetiva com o canal.

No Brasil, uma empresa que trabalha com podcasts que é interessante de observar como se movimenta no mercado é a Rádio Vozes.

A Rádio Vozes foi criada em 2016 pela jornalista e radialista Patrícia Palumbo. A intenção da fundadora, a qual tem um grande respeito pelos profissionais do meio, era a de inovar completamente o meio. Na sua opinião, a internet é o “novo rádio de ondas curtas, um novo jeito que a gente tem de espalhar uma mensagem para o mundo.” Tendo em vista isso, a proposta da rádio, como diz na sua descrição é de ser “a primeira emissora de rádio exclusivamente online, 24 horas no ar com uma programação que além de trazer música contemporânea brasileira, traz os lançamentos do cenário musical brasileiro, agenda de shows, entrevistas, gastronomia, notícias sobre mobilidade urbana, sustentabilidade, literatura, humor, entreistas, etc.”, estes conteúdos vem de origem dos colaboradores, os quais ou são artis

Desafios de financiamento criativo sob o olhar do Podcast Por Luiz Gusthavo Rocha



tas, músicos, especialistas de diversas áreas e jornalistas profissionais.

Segundo o website da empresa, a rádio tem hoje um total de 28 colaboradores, contando pessoas físicas e jurídicas.

O acesso se dá pelo website próprio (radiovozes.com) ou baixando o aplicativo para smartphones. A primeira página que vemos é a de uma espécie de portal com a programação completa na plataforma. No portal, pode-se ver uma aba inferior onde mostra o que está tocando na emissora naquele momento, além de um menu contendo a programação, programas, uma agenda cultural de São Paulo, uma área de blog e uma aba de vídeos. De maneira assíncrona, conseguimos ouvir qualquer episódio da programação no acervo digital

deles, tanto online quanto offline.

É importante mencionar que nas plataformas sociais (Twitter, Facebook e Youtube) em que a rádio se encontra, sua presença é forte, contabilizando mais de 25 mil curtidas na sua página do Facebook, por exemplo.

Segundo um artigo de 2016 escrito por Bruna Ferreira e José Menezes, a rádio em 2017 contabilizava mais de 3 milhões de acessos com 70% de fidelização.

Inspirados em modelos do exterior, o projeto aposta na personalização de mídia para captar anunciantes, patrocinadores e parceiros comerciais. A Rádio Vozes, intencionalmente eliminou os intervalos comerciais durante as programações, com o intuito da empresa ser diferente não somente na sua produção

Desafios de financiamento criativo sob o olhar do Podcast Por Luiz Gusthavo Rocha



e veiculação, mas também no modelo de negócios. A fundadora chama de “spot conteúdo” o conteúdo publicitário customizado para cada cliente que anda durante a programação. A mesma afirma que a proposta é uma estratégia de “branded content”, o qual Patrícia vê como uma alternative bastante promissora:

“Mas, eu ainda não vi isso acontecer pra valer no meio rádio. Eu vejo o rádio fazendo publicidade de um jeito antigo, ainda com aquela história de menor fatia do bolo publicitário. Nem vou entrar nesse mérito, mas quero fazer um modelo novo de relacionamento do rádio com os clientes”, afirma e, ao mesmo tempo, critica. Patrícia ressalta ainda que esse modelo “novo” segue a liberdade de “não ter o compromisso com uma antena. Não tem o jabá nem a con-

cessão pública. É uma rádio de internet”. Patrícia Palumbo

A Rádio Vozes, como todos os podcasts estruturados que vieram com esse boom, abriu uma nova oportunidade de plataforma de venda publicitária. Hoje em dia, é quase que obrigatória que a relação do anunciante com o consumidor seja profunda, duradoura. Por isso, a prioridade do mercado publicitário se consiste cada vez mais em produzir conteúdo.

O **branded content**, ou marketing de conteúdo entra bem nesse espaço. Essa maneira de publicidade é a que intenta juntar a visão da marca com um conteúdo relevante para despertar a atenção do consumidor de forma interna, natural. Patrocinadores acreditam que essa forma de arrecadação é tão importante que pos

Desafios de financiamento criativo sob o olhar do Podcast Por Luiz Gusthavo Rocha



suem os seus próprios estúdios. Os veículos de mídia, por mais que historicamente sejam mais resistentes a este tipo de financiamento, também estão se movimentando para trabalhar com o marketing de conteúdo.

“As entregas de branded content estão ficando mais robustas. O conteúdo engaja muito mais que anúncios publicitários e as marcas estão migrando para isso. Estamos ainda catequizando os clientes e fazemos muita criação a quatro mãos. Em geral, eles já perceberam que o conteúdo de qualidade, que interessa às pessoas, é importante para suas estratégias de comunicação”, Luis Fernando Bovo.

Já se admite, com base em pesquisas acadêmicas e de mercado que o marketing de conteúdo é uma realidade no jornalismo hoje em dia.

Os veículos de comunicação quase sempre trabalham com uma estratégia de conteúdo, onde combinam processos jornalísticos com aspectos do marketing, com o propósito de engajamento e fortalecimento de marcas.

As agências de publicidade estavam acostumadas a enxergar os veículos de mídia apenas como um canal, uma plataforma de divulgação, porém isso está mudando. Cada vez mais os publicitários estão admitindo que a fonte de entretenimento do consumidor não são as propagandas, mas os veículos. Fato que está trazendo cada vez mais as agências em situações de propostas de parcerias criativas. Hoje, em agências, é cada vez mais comum ver uma união entre profissionais de conteúdo e de criação a fim de entregarem soluções comunicacionais para o cliente.

Desafios de financiamento criativo sob o olhar do Podcast Por Luiz Gusthavo Rocha



O Branded content altera uma visão onde as agências de publicidade investem mais em mídia do que em produção. Caminhando com o entendimento de que agora marca e mídia são praticamente parceiros de conteúdo, as campanhas têm que ser intentadas a chegar em um equilíbrio entre o que é importante para a marca e para as pessoas. Pela lógica do branded content, o alcance para ser efetivo, tem de ser orgânico em sua maior parte e tem de cativar naturalmente as pessoas. O consumidor ganha uma importância maior na campanha.

O que podemos perceber, depois dessa reflexão é que, tanto no podcast quanto no branded content, o indivíduo assume certo protagonismo no processo de comunicação, borrando as fronteiras entre o que se entendia

como emissor e receptor (KISCHINHEVSKY, 2009). A mídia e a forma de financiamento caminham bem juntos, porém o desafio se dá em deixar o produto o mais interessante possível para o ouvinte final.



Curadoria de notícias e o papel do jornalismo no século XXI.

Introdução

Nos últimos 20 anos, o modelo de negócios e de distribuição de conteúdo do jornalismo sofreu três grandes transformações, segundo o relatório do Tow Center for Digital Journalism “A Imprensa nas Plataformas” (BELL; OWEN, 2017): a migração do analógico para o digital; o advento das mídias sociais e, atualmente, a primazia do mobile. Nesse cenário, as redes sociais conquistaram enorme importância, funcionando como verdadeiros publishers, selecionando, distribuindo e monetizando conteúdos jornalísticos.

As redes sociais como o Facebook, no entanto, relutam em assumir responsabilidade sobre os conteúdos

que gerenciam, pois se consideram empresas de tecnologia neutras que não realizam uma seleção parcial das informações, embora se utilizem de algoritmos que decidem o que será acessado pelo usuário.

Etimologicamente, o termo curadoria está vinculado ao ato de curar, zelar, vigiar por algo. Com a evolução social, o termo passa a relacionar-se com o campo das artes, dos museus e seus respectivos acervos. Na medida em que ocorre a expansão da sociedade digitalizada, o termo curadoria passa a ser utilizado para uma diversidade de ações que envolvem organização de dados a partir de critérios ou recortes (BERTOCCHI; SAAD, 2017). Nesse contexto, é possível

Curadoria de notícias e o papel do jornalismo no século XXI. Por Raul Galhardi



perceber a crescente utilização de agregadores de conteúdo, como Netflix e Spotify. No campo do jornalismo, aplicativos como o Blendle e GoRead fornecem acesso a diversas notícias e reportagens provenientes de diferentes veículos jornalísticos.

Essas plataformas representam uma tendência de consumo de informação digital pela sua comodidade (concentração de diversos conteúdos em uma única plataforma e procedimento único de assinatura), preço (muito menor do que a soma das assinaturas dos veículos), credibilidade (notícias de mídias respeitadas) e conteúdo personalizado (realizado por algoritmo que oferece aquilo que o usuário mais procura).

Estudos de Caso

O Blendle, criado por Mar-

ten Blanckesteijn e Alexander Klöpping em 2014, surgiu na Holanda e foi bancado por um fundo governamental durante sua fase de testes. Inicialmente, utilizava-se apenas de micropagamentos como fonte de receita, mas hoje também possui serviço de assinatura (disponível apenas na Holanda, por enquanto). Atualmente, encontra-se em três países: Holanda, Alemanha e possui uma versão beta nos Estados Unidos.

Já o GoRead é um produto do Grupo Abril que, por meio de uma assinatura mensal, oferece ao público acesso a todas as revistas do seu portfólio, o que inclui todos os títulos da Abril, além de publicações de outras editoras. Teve início em outubro de 2016, oriundo do anterior Iba Clube, e permite a utilização gratuita por um mês.

Curadoria de notícias e o papel do jornalismo no século XXI. Por Raul Galhardi



Seus modelos de negócios se baseiam basicamente no mesmo modelo de negócios, o de Plataformas Multilaterais. Elas unem dois ou mais grupos distintos, porém interdependentes, de clientes e criam valor facilitando a interação entre diferentes grupos, nesse caso entre as empresas jornalísticas e o público. Além disso, como plataforma multilateral, crescem na medida em que atraem mais usuários, um fenômeno conhecido como “efeito rede”. No entanto, embora se assemelhem enquanto agregadores, possuem particularidades diferentes. A tabela abaixo analisa-os em relação ao público:

	Blendle	GoRead
Público-alvo	Leitores em inglês, holandeses e alemães	Leitores brasileiros
Nº veículos	20 (EUA); 100+ (Holanda/Alemanha)	182
Nº downloads Google Play Store	Mais de 100 mil	Mais de 100 mil
Nota Google Play Store	4,1/5	4,5/5
Curtidas Facebook	22.563	81.567



Tabela 1: Diferenças de público: Blendle versus GoRead
Fonte: elaborada pelo autor (2018)

Percebe-se que número de veículos disponíveis no Blendle, presente em três países, é menor do que o do seu concorrente brasileiro, que também possui mais seguidores no Facebook. No que diz respeito ao modelo de negócio, os dois aplicativos não diferem tanto, como a seguinte tabela demonstra.

	Modelos de receitas	Meios de pagamento	Valores dos serviços
Blendle	Micropagamento / Assinatura mensal	Cartão de crédito / PayPal	Micropagamentos por notícias (\$0,09 - \$0,59) com \$2,5 dólares grátis / Assinaturas mensais: € 9,99
GoRead	Assinatura mensal	Cartão de crédito / PayPal	R\$ 22,90. Primeiro mês gratuito



Tabela 2: Modelos de receita: Blendle versus GoRead
Fonte: elaborada pelo autor (2018)

Ambos possuem serviço de assinatura (embora este esteja disponível apenas na versão holandesa do Blendle) e os mesmos métodos de pagamento, mas o Blendle permite também ao público realizar micropagamentos por notícia lida, concedendo como bônus \$ 2,5 para novos usuários.

Curadoria de notícias e o papel do jornalismo no século XXI. Por Raul Galhardi



A diferença fundamental entre os dois aplicativos, entretanto, consiste na realização de curadoria. O Blendle, por meio de algoritmo, realiza seleção de informações e oferece conteúdo personalizado ao seu leitor de acordo com os interesses individuais de cada um, enquanto o GoRead apenas disponibiliza seu acervo sem realizar qualquer filtro customizado.

	Curadoria	Leitura online	Salva artigos	Leitura offline
Blendle	Sim	Sim, sem downloads	Sim	Salva a notícia no Pocket (leitura apenas em tablet e desktop)
GoRead	Não	Obriga o usuário a fazer download das publicações	Sim	Faz download da notícia no próprio app



Tabela 3: Funcionalidades: Blendle versus GoRead
Fonte: elaborada pelo autor (2018)

Talvez o maior limitador do GoRead seja a obrigatoriedade da realização de downloads das revistas para sua leitura. Enquanto o Blendle hospeda na nuvem os seus conteúdos, o aplicativo brasileiro obriga a pessoa a baixar em seu aparelho o ar-

quivo da publicação, o que acarreta num maior uso da banda larga de internet e da memória do dispositivo, limitando o alcance dos seus usuários.

Por sua vez, uma vez baixado o conteúdo, a leitura é possível de ser feita no próprio aplicativo, no caso do GoRead, e em qualquer aparelho, enquanto o Blendle salva seus artigos em outro aplicativo (Pocket) e permite a leitura apenas em tablets e desktops.

Considerações

Curadores de conteúdo devem entender que seus próprios pontos de vista - em tempos de mídias sociais - é um recorte interessante e necessário para pensar e agir sobre a comunicação digital. “As redes on-line e suas manifestações fazem com que muitas das ações

Curadoria de notícias e o papel do jornalismo no século XXI. Por Raul Galhardi



dos usuários da web exerçam impacto de cunho curatorial no ecossistema digital”, afirma Silva (2012).

A solução para essa questão provavelmente consiste na união entre o algoritmo, focado no comportamento passado do usuário (comentários, recomendações, “likes”, etc), e o trabalho humano, realizado por um profissional da comunicação. Como curador, esse profissional é livre para olhar para o futuro e propor inusitadas perspectivas à informação, agregando novas visões e oferecendo aos seus usuários a surpresa e aquilo que eles nem imaginariam existir no mundo, ampliando sua compreensão da realidade.

Referências

ANDERSON, C.W.; BELL, E.; SHIRKY, C. ANDERSON, C.W. Jornalismo pós-industrial: adaptação aos novos tempos. Revista de Jornalismo da ESPM. São Paulo: Instituto Cultural, 2013.

BELL; OWEN. A Imprensa nas Plataformas. Revista de Jornalismo da ESPM. São Paulo: ESPM, 2017.

BERTOCCHI, D.; SAAD, E. O Algoritmo Curador. In: SAAD, E. (Org.). Curadoria digital e o campo da comunicação. São Paulo: Eca – USP, 2012. Disponível em: https://issuu.com/grupo-ecausp.com/docs/ebook_curadoria_digital_usp. Acesso em: 17 abr. 2017.

EISEMANN, T. Business Model Analysis for Entrepreneurs. Revista Harvard Business School. Set. 2014.

GABLER, Neil. The Elusive Big Idea. The New York Times. 2011. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2011/08/14/opinion/sunday/the-elusive-big-idea.html>. Acesso em: 05 out. 2017.

GUERRINI, F. Newsroom curators & Independent Storytellers: content curation as a new form of journalism. Oxford: Reuters Institute for the study of Journalism, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/n3mBLN>>. Acesso em: 13 Nov. 2017.

KIRZNER, I.M. Competition and entrepreneurship. Chicago: Chicago University Press, 1973.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2011.

SAAD, E. Inovação e Empresas Informativas: aliados, inimigos ou em permanente estado de “discussão da relação”? São Paulo: Eca – USP, 2016.

SILVA, T. Curadoria, Mídias Sociais e Redes Profissionais: Reflexões sobre a prática. In: SAAD, E. (Org.). Curadoria digital e o campo da comunicação. São Paulo: Eca – USP, 2012. Disponível em: https://issuu.com/grupo-ecausp.com/docs/ebook_curadoria_digital_usp. Acesso em: 17 Abr. 2017.

STERNBERG, J. Why Curation Is Important to the Future of Journalism. Mashable. 2011. Disponível em: <<http://mashable.com/2011/03/10/curation-journalism/#F7k6a4Ql.kqA>>. Acesso em: 13 Nov. 2017.

WEINBERGER, David. Too Big to Know. Basic Book. Kindle Edition, 2012.



Modelos de financiamento de projetos de jornalismo em plataformas digitais

Como financiar projetos de jornalismo no ecossistema digital?

Essa é uma pergunta cujas respostas ganham cada vez mais variáveis nos últimos 20 anos. Desde o início da produção de meios digitais, o que na América Latina significa um retrospecto desde a segunda metade dos anos 1990, jornalistas e empreendedores se lançam ao desafio de buscar a resposta para o financiamento do jornalismo na internet.

O desenvolvimento do jornalismo nesse novo ecossistema de características disruptivas apresenta desafios e oportunidades que quase nada tem em comum com as formas clássicas de

financiamento do jornalismo industrial, ou seja, principalmente os meios impressos, como jornais e revistas. Ao mesmo tempo em que a tecnologia abre perspectivas absolutamente inovadoras na relação do jornalismo com seu público, com novos formatos, recursos gráficos e audiovisuais, além de gadgets de leitura e visualização, como tablets, smartphones e computadores, os próprios recursos tecnológicos desconstruíram os modelos tradicionais do financiamento o jornalismo impresso.

O jornalismo industrial tinha uma relação de propriedade com seus público, os leitores, e as informações sobre eles eram consideradas

Modelos de financiamento de projetos de jornalismo em plataformas digitais Por Dal Marcondes



o principal patrimônio do meio. Qualquer empresa ou anunciante que desejasse levar uma mensagem até esse público, mostrar seus produtos ou serviços, precisava necessariamente comprar espaços publicitários nas páginas dos meios impressos. E essas páginas tinham (e em muitos casos, ainda têm) um valor definido principalmente pela tiragem/alcance da publicação e o perfil demográfico, de gênero e socioeconômico desse público. Era uma equação de poucas variáveis e que oferecia uma ampla zona de conforto para os gestores desses meios.

A entrada da internet no cenário do jornalismo tem basicamente dois momentos de rupturas. O primeiro foi o de espelhamento, quando teve início a migração de meios impressos para o digital a partir do simples

espelhamento de páginas. Mesmo os nativos digitais da época (na primeira onda), não inovaram muito em formatos, apesar de ganharem nomes que antes não faziam o menor sentido, como BLOGS e portais. Nessa fase ainda não tinha entrado em campo plataformas multimídias, mídias sociais e outros modelos como streamings de vídeos, músicas ou podcasts. Ou, mais recentemente, canais de TV baseados na Internet ou rádiosweb. Essa segunda onda veio a partir da segunda metade da primeira década deste novo século, e veio acompanhada de um outro salto nas tecnologias, com a criação de tablets e smartphones, além de computadores menores e mais baratos, como os laptops e netbooks.

Ruptura Geracional

Nessa geleia geral em que

Modelos de financiamento de projetos de jornalismo em plataformas digitais Por Dal Marcondes



se transformou o cenário do jornalismo, não apenas houve transformações em ecossistemas e tecnologias, mas também uma ruptura geracional entre os profissionais. Os antigos jornalistas que fizeram os anos de ouro do modelo industrial de mídias nos anos 1970 a 2000 não estavam, em sua maioria, preparados para essa transição tecnológica e de modelos de financiamento, enquanto os profissionais que já chegaram no ecossistema digital encontraram cenários de poucos referenciais empíricos ou teóricos para a construção de modelos de sustentação para a garantia de um salto evolucionário para o jornalismo do século 21, comprometido com as premissas clássicas de independência editorial, relevância social, econômica e cultural e mantenedor do espírito de uma sociedade democrática.

De acordo com o estudo realizado pela organização SEMBRA MEDIA “Ponto de Inflexão—Impacto, Ameaças e Sustentabilidade: um estudo dos empreendedores digitais latino-americanos” (LAFONTAINE; BREINER, 2017), as principais fontes de receitas já em uso por projetos de jornalismo nativos digitais são:

Anúncios de banner 31% - este é o método mais convencional de financiamento de mídias digitais. É uma forma de transpor o anúncio de páginas impressas para o digital. Pode ser vendido em CPM (custo por mil), quando o anunciante paga por cada mil visualizações do banner, ou a preço fixo.

Publicidade nativa ou conteúdo de marca 28% - nova modalidade de publicidade que se utiliza de recursos jornalísticos para chegar ao

Modelos de financiamento de projetos de jornalismo em plataformas digitais Por Dal Marcondes



leitor/consumidor. É tornar o anúncio muito parecido com os conteúdos da página onde está inserido.

Serviços de consultoria 28% - Quando a mídia é especializada, o uso da marca e da reputação obtida com o jornalismo pode ser útil para a prestação de serviços de consultoria no tema de expertise

Serviços de treinamento e cursos 19% - Também exige alguma especialização temática da mídia, de forma que seus profissionais possam atuar como instrutores em cursos e treinamentos.

Subsídios 16% - São casos em que a mídia recebe algum tipo de benefício não financeiro e que a ajuda a manter suas atividades jornalísticas.

Distribuição de conteúdo

16% - A venda ou produção de conteúdos sob demanda é uma importante fonte de receitas para mídias especializadas. Há algumas que têm parcerias exclusivas com grandes meios que compram reportagens e projetos especiais.

Crowdfunding e doações 15% - Crowdfunding é o financiamento de uma iniciativa a partir da colaboração de um grupo (pode ser pequeno ou muito grande) de pessoas que investem recursos financeiros nela.

Google AdSense 15% - É uma ferramenta do Google para a publicação de anúncios chamados de “mídia programática”, onde os algoritmos do Google selecionam anúncios para publicar em sites e blogs e ajudam a monetizar o projeto. É bom alertar que pagam muito pouco.

Modelos de financiamento de projetos de jornalismo em plataformas digitais Por Dal Marcondes



Anúncios governamentais ou financiamento

12% - Governos anunciam de diversas formas, inclusive em campanhas direcionadas a públicos específicos, seja em grupos sociais, regiões ou profissões. Neste caso sites ou blogs que atingem o público desejado tornam-se de interesse para a publicação de mensagens publicitárias ou para campanhas. Financiamentos são mais raros, mas há organizações que apoiam, via financiamento direto, iniciativas jornalísticas com objetivos específicos.

Eventos 9% - Muitas mídias aproveitam sua expertise para promover eventos e engajar ainda mais seus públicos. Esses eventos podem ser patrocinados e oferecem uma boa oportunidade para a captação de recursos para subsidiar o jornalismo que praticam.

Conclusões

Se fosse possível definir um ponto no momento histórico da transição em que os modelos de negócios do jornalismo se encontram, poderia se dizer que a atividade não é mais o que foi nas últimas décadas do século 20, mas ainda não é o que deverá ser neste século 21. É um momento em que a experimentação e a busca por inovação definem os novos empreendimentos e empreendedores.

As competências necessárias aos profissionais também estão em profunda transformação. Enquanto os jornalistas das grandes mídias industriais precisavam atuar com foco exclusivamente na notícia, no interesse público e na produção cotidiana de jornais e revistas para um público acostumado a receber e ler com pouca ou nenhuma

Modelos de financiamento de projetos de jornalismo em plataformas digitais Por Dal Marcondes



interação, o novo jornalista deve ser, necessariamente um empreendedor capaz de perceber o cenário mutante em que vive, tanto sob o ponto de vista das tecnologias, como do interesse público. Mídias sociais e interatividade transformaram o ecossistema de forma decisiva.

Modelos de negócios inovadores são demandados a todo momento e a relação cotidiana com o público é decisiva para o engajamento dos não apenas leitores, mas uma sociedade de internautas opinativos e com

acesso ao maior volume de informações que qualquer geração humana jamais sonhou.

Este cenário impõe ao jornalistas e às organizações que atuam nesse ramo de atividade a responsabilidade ainda maior de apoiar a sociedade em suas demandas e decisões com informações qualificadas e contextualizadas.

Nunca o trabalho do jornalista foi tão demandado como nesse tempo disruptivo e de ideias alheias ao contexto!

Referências

LAFONTAINE, David. BREINER, James. Ponto de Inflexão—Impacto, Ameaças e Sustentabilidade: um estudo dos empreendedores digitais latino-americanos. Sembra Media/ Omidyar Network, 2017.

Aquisição como meio de nova proposição de valor
Por Leandro Vieira |



Aquisição como meio de nova proposição de valor

A crise de financiamento que atinge várias empresas do setor informativo é resultado de uma combinação de fatores. Da emergência de novas tecnologias de comunicação e informação até a forma como as empresas do setor reagiram a esse cenário, um fato pode ser pinçado como sendo um dos mais preocupantes: a evaporação das verbas publicitárias.

Dinheiro não some, apenas troca de mão. No caso, saiu do caixa dos jornais, revistas, emissoras de radiodifusão e migrou massivamente para a internet.

Uma análise fria ajudar a entender isso.

Por que razão uma empre-

sa anunciaria em uma folha de jornal, cuja qualificação e quantificação do público não são assertivos, se, em vez disso, há a possibilidade de veicular sua mensagem em uma plataforma com algoritmos que usam e abusam de big data, inteligência artificial, algoritmos, machine learning, entre outros mecanismos, para entregar esse anúncio direta e qualificadamente?

Mais: se, por um lado, os anúncios—que historicamente sempre perfizeram quota significativa das receitas das empresas jornalísticas—estão se esvaindo, por outro, os usuários dessas novas plataformas acabaram por commoditizar o trabalho que, antes, era praticamente restrito às redações. Antes,

Aquisição como meio de nova proposição de valor Por Leandro Vieira |



poucos falavam para muitos; hoje, milhões falam para milhões – e utilizando-se das mesmas práticas dos jornalistas: escrevendo, disseminando informação, transmitindo conhecimento etc, independentemente da acurácia com que empregam essas técnicas.

Tais fatos fazem emergir uma discussão mandatária: como sustentar o jornalismo tanto do ponto de vista financeiro quanto de sua importância institucional. Ambos os aspectos podem ser alcançados se a indústria jornalística se deixar contaminar positivamente por uma nova lógica tanto de gestão como de produção editorial.

Dentre as várias alternativas de financiamento para o jornalismo – membership, anúncio, freemium, paywall, eventos, entre outros –, este texto procura lançar

luz sobre uma modalidade amplamente difundida internacionalmente, mas tímida no mercado nacional brasileiro: fusões e aquisições.

Operações de fusões e aquisições têm como base a expectativa de que a empresa resultante da combinação de outras duas gere valores maiores do que aquele que seria obtido se cada uma delas permanecesse atuando isoladamente. Em suma, trata-se de uma estratégia de crescimento rápido, pois parte-se do princípio de que “um mais um é maior do que dois” (CASTRO, 2010).

Dentre as principais razões que motivam as fusões e aquisições, Bender e Ward (2005) destacam o suporte ao crescimento da criação de valor que não seria alcançada por meios orgânicos; complementação de es-

Aquisição como meio de nova proposição de valor Por Leandro Vieira |



tratégia de negócios através do preenchimento de hiatos no portfólio de produtos; segmentos mercadológicos, área geográfica ou tecnologias específicas; ou, ainda, criar um óbice para que um competidor faça a aquisição. A essa sorte de eventos, também podem ser adicionados o crescimento da diversificação, a aquisição de capacidade gerencial, a sinergia, considerações fiscais e o aumento de liquidez aos proprietários.

Nos Estados Unidos, graças a um marco regulatório amplamente favorável às F&A, movimentações dessa natureza explodiram nas últimas décadas, tendo como resultado potentados de mídia de gigantismo invejável. Estima-se que até 2005, essa série de F&As tenha movimentado pelo menos US\$ 300 bilhões. Já no Brasil, as grandes empre-

sas de jornalismo optaram por crescer organicamente, criando empresas dentro de estruturas já existentes.

Dos poucos casos de que se têm notícia envolvendo empresas jornalísticas em movimentações de F&A, o portal financeiro InfoMoney é um dos que se destacam. Em 2011, o jornalístico foi comprado pela corretora XP Investimentos, hoje sócia do Grupo Itaú. Rico Investimentos e Clear Corretora são outras marcas, também corretoras, que pertencem ao grupo XP.

À época do investimento no InfoMoney, a XP disse esperar que o número de contas abertas triplicasse, chegando a 300 diariamente (KAHIL, 2011). Isso em virtude do poder de alcance que o portal tem em relação a uma audiência qualificada para os fins de prospecção de

Aquisição como meio de nova proposição de valor Por Leandro Vieira



negócios da XP.

Esse tipo de operação permite que as empresas compartilhem públicos-alvo em comum. O que é audiência para um player é um potencial correntista para outro. A XP, a partir disso, pode se valer de leitores cadastrados na base da InfoMoney, por exemplo, para divulgação de uma série de conteúdos. Parte do trabalho já feito pela corretora baseia-se na disseminação de materiais de educação financeira, com linguagem direta e didática.

Momento favorável - Com a recuperação do mercado de capitais iniciada com mais fôlego no início de 2017, as 35 principais corretoras independentes de investimentos do País viram seus lucros saltarem 66% no primeiro semestre do ano passado na comparação com o mesmo período do ano ante-

rior (SETTI, 2017). Mais: dentre as metas da XP, está a de crescer 700% em apenas três anos e alcançar a marca de R\$ 1 trilhão de custódia (DYNIEWICZ, 2018).

O cenário mostra-se propício ao incremento de estratégias de conquistas de novos clientes. E, para isso, poder contar com um canal jornalístico de audiência qualificada como o InfoMoney é um diferencial à XP e às empresas do grupo. Abaixo, exemplo de conteúdo enviado pelo jornalístico remetendo a uma solução oferecida pela Rico.

InfoMoney

Olá Leandro,

O analista Rodrigo Gomes de **Rico Investimentos** apresentou desde abertura do InfoMoney uma estratégia bem diferente sobre os benefícios de ter um canal jornalístico. Você possui a base de investidores cadastrados da Rico com 11 anos que foi usada para fazer esse tipo de teste desde então no site a sero. **Projetos** **InfoMoney**

Apesar do sucesso alcançado, ele ainda é muito pouco usado por outros meios. Para aprender em detalhes como ela funciona e começar a aplicá-la imediatamente, é só clicar aqui

Um abraço,

Rodrigo InfoMoney

Aquisição como meio de nova proposição de valor Por Leandro Vieira



Em contrapartida, a InfoMoney recebeu R\$ 5 milhões em investimentos para modernizar o portal, agregando novas funcionalidades e ferramentas de utilidade ao leitor (KAHIL, 2011).



Percebe-se nesse protocolo de intenções uma criação de valor para ambas as partes do negócio.

O jornalístico, com o potencial de alcance, torna-se um canal de comunicação direta com investidores e potenciais correntistas de todos os portes -- candidatos a ter uma conta corrente em uma corretora de valores. Com frequência, o InfoMoney realiza em seu Facebook transmissões com conteúdo didático sobre investimentos. No caso em tela, por exemplo, o canal se propõe a traduzir o mundo do Tesouro Direto.

Isso vai ao encontro do que Picard (2009) delinea ao falar sobre como o jornalismo pode criar valor para sua audiência, ainda que em um ecossistema hostil ao negócio jornalístico. Para isso, faz-se necessário focalizar os benefícios que o jornalismo proporciona, quais sejam, segundo o autor: funcional, emocional e autoexpressivo. O funcional ajuda os indivíduos e a sociedade por meio da disseminação de informações, proporciona entretenimento e, de certa forma, facilita a vida das pessoas; o emocional ajuda na construção de um

Aquisição como meio de nova proposição de valor **Por Leandro Vieira** |



senso de pertencimento social; e o autoexpresivo diz respeito à voz dos veículos de comunicação em si – suas opiniões, reportagens, perspectivas... –, pela qual as pessoas sentem que suas próprias ideias são expressas pelo o que é veiculado pela imprensa, além do fato de que, em grande medida, são espaços em que a sociedade ela mesma pode se expressar.

Ainda no campo do funding, a InfoMoney também oferta, mediante pagamento, diversos relatórios preparados pelas empresas do grupo XP. As publicações são destinadas a investidores de todos os portes e para os mais variados graus de conhecimento e familiaridade com o mundo das finanças. Outros relatórios de empresas fora do grupo também são oferecidos.

Referências

ANDERSON, C.W., BELL, E., SHIRKY, C. Jornalismo pós-industrial : adaptação aos novos tempos. In Revista de Jornalismo ESPM, São Paulo, n. 51, abr-jun. 2013. Disponível em http://www.espm.br/download/2012_revista_jornalismo/Revista_de_Jornalismo_ESPM_5/files/assets/common/downloads/REVISTA_5.pdf. Acesso em 26 dez. 2017.

BENDER, R.; WARD, K. Corporate Financial Strategy. 2nd. ed. U.S.A. Butterworth-Heinemann, 2005.

CASTRO, D., M., F., de. Criação de valor em fusões e aquisições. Dissertação de mestrado em Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

DYNIWICZ, L. Com Itaú como sócio, XP quer superar bancos e virar líder em investimentos. O Estado de S. Paulo. 16.fev.2018. Disponível em <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,com-itaú-como-socio-xp-quer-superar-bancos-e-virar-lider-em-investimentos,70002194546>>. Acesso em 26.mai.2018

KAHIL, G. XP Investimentos compra portal financeiro InfoMoney. Exame. com. 08 set.2011. Mercados. Disponível em <https://exame.abril.com.br/mercados/xp-investimentos-compra-portal-financieiro-infomoney/>&t;. Acesso em 26 dez. 2017.

PICARD, R. G. Commercialism and newspaper quality. In Newspaper Research Journal. Vol.25, nº1, p. 54-65, 2004.

_____. Why journalists deserve low pay. Robert Picard. Presentation to the Reuters Institute for Study of Journalism, RISJ Seminar, University of Oxford, maio/2009.

SETTI, R. Lucro de corretoras cresce 66%, com setor concentrado. O Globo. 19.nov.2017. Disponível em <https://oglobo.globo.com/economia/lucro-de-corretoras-cresce-66-com-setor-concentrado-22085733>>. Acesso em 26.dez.2017

SILVA, E.S.; FIRMO, L.A.; SILVA, M.F.B.; e ALMEIDA, S.F. Fusões e incorporações: decisões estratégicas que elevam o poder de uma organização. In REBRAE. Revista Brasileira Estratégica, v.3, n.2, p. 161-169, Curitiba, maio/agosto de 2010.

Crowdfunding para pequenas e médias produtoras culturais musicais Por Daniela Ribeiro |



Crowdfunding para pequenas e médias produtoras culturais musicais

Resumo

Este texto pretende explicar a importância do crowdfunding na produção cultural musical, por se tratar de uma área ainda carente de verbas e cada vez com mais escassez no que diz respeito a incentivos fiscais públicos. Para tal será utilizado um apanhado teórico sobre o assunto, sobre a questão de criação de valor estudada por Picard, bem como serão utilizados alguns exemplos de modelos de negócios distintos de duas pequenas produtoras culturais musicais que fizeram uso desta forma de financiamento coletivo. Entre os modelos de negócios estão um financiamento datado de gravação de disco da dupla de MPB Vic e Tula e um veículo vol-

tado a agenda cultural dentro da cidade de São Paulo com crowdfunding mensal, chamado Uia Diário.

Palavras-Chave: produção cultural musical; financiamento; crowdfunding.

Crowdfunding para pequenas e médias produtoras culturais musicais Por Daniela Ribeiro



Introdução

A área musical no Brasil, assim como o jornalismo, sofreu grandes disrupturas com o advento da internet e está em constante transformação e adaptação, um grande marco foi à queda das gravadoras e o consumo de música num primeiro momento gratuita pela internet no começo dos anos 90. A internet permitiu fazer downloads e streamings de música e embora isso hoje seja considerado uma democratização da divulgação musical e o fim de um intermediário de grandes corporações no consumo cultural, num primeiro momento causou grandes preocupações e a necessidade de procura de formas alternativas de financiamento.

Essas mudanças foram possíveis a partir da internet e dos novos aparatos

tecnológicos, incluindo um amadurecimento do mercado diante dessa transição. Esses novos modelos (redes sociais, aplicativos e redes interativas) impulsionaram uma nova mentalidade para a indústria fonográfica, fazendo com que houvesse uma ruptura entre os conceitos de lucratividade e o padrão mercadológico (SILLOMAR; MASCARENHAS; SOUZA, 2016, p. 12)

Embora hoje a indústria ainda aponte um crescimento puxado por plataformas digitais de streaming como deezer e spotify, ainda há carência financeira no setor, principalmente para pequenas e médias produtoras.

A indústria da música faturou US\$ 15,7 bilhões em 2016 (aumento de 5,9% em relação ao ano anterior), também de acordo com os

Crowdfunding para pequenas e médias produtoras culturais musicais Por Daniela Ribeiro



dados da IFPI. Desse total, US\$ 4,56 bilhões saíram do mercado de streaming (aumento de 60,4% em relação a 2015). (NEY, 2017).

Uma das alternativas buscadas pela grande maioria e o crowdfunding, ou seja, o financiamento coletivo que é utilizado por grande parte das pequenas produtoras e artistas independentes.

Crowdfunding e sua contextualização no Brasil

Antes de se entrar nos exemplos efetivos propostos neste texto é interessante explicar definições sobre crowdfunding e sobre sua contextualização no mercado brasileiro. SEQUEIRA (2012) define crowdfunding como um termo que designa um modelo de captação de recursos: o financiamento coletivo.

De origem inglesa, é a mescla das palavras crowd, multidão, e funding, financiamento (MICHAELIS, 2012), ele complementa que na integra poderia ser definido como “financiamento pela multidão”. Contudo, a ação do crowdfunding por meio das redes sociais digitais passa um grupo de pessoas em massa, e sim se pauta pelo engajamento de públicos. (SEQUEIRA, 2012, p. 1)

Já o crowdfunding cultural mais especificamente funciona da seguinte maneira: um grupo de pessoas é estimulado por um proponente, que inscreve seu projeto em uma plataforma de online, a investir pequenas ou médias parcelas de dinheiro a fim de alcançar um determinado orçamento, mais amplo, que objetiva viabilizar a execução de uma ação cultural.

Crowdfunding para pequenas e medias produtoras culturais musicais Por Daniela Ribeiro



O primeiro site de financiamento surgiu em 2006 e seu nome era Sellaband, já em 2009 foi criado Kickstarter com um formato mais direcionado a área cultural estadunidense. No Brasil, também em 2009, surge o Vakinha, destinados a financiamentos de projetos culturais e até mesmo pessoais. Um grande marco foi também a elaboração do catarse, que foi a primeira plataforma virtual exclusiva de crowdfunding para projetos culturais brasileira.

em executatos, portanto é de se estranhar quando nem todos os artistas e produtores conseguem agregar valor a seu projeto ou engajar sua audiência para conseguir tais valores.

Criação de valor e a utilização do crowdfunding por produtoras culturais musicais

Segundo relatório elaborado em 2014 pela OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) somente 14% dos adultos brasileiros tem ensino superior e a adesão à cultura esta diretamente ligada a isto, pois a pesquisa de Leiva (2014), realizada pelo Datafolha, “Hábito Culturais dos Paulistas” revela que independentemente da classe social, quanto maior o nível de escolaridade, maior o interesse por atividades culturais, ou seja, ainda se trata



<https://www.catarse.me/>

A média de gasto dos interessados em colaborar com projetos culturais no Brasil é de R\$89,00 e há um numero intrigante de projetos a ser-

Crowdfunding para pequenas e médias produtoras culturais musicais Por Daniela Ribeiro



de um mercado bastante enfraquecido.

Diante de dados como estes é totalmente compreensível que artistas e pequenos e médios produtores culturais musicais façam uso de financiamento coletivo para a viabilização de seus projetos, mas o grande questionamento é como agregar valor a estes produtos e engajar audiência para que o público aporte verba.

Afinal, como explica Picard, a idéia de “criação de valor” defendida no livro presume um valor que está na mente do consumidor e que pode ser medido pela “importância” dada por este a um produto ou serviço. (MAGALHAES, 2013, p. 195).

Resumidamente no Brasil em um crowdfunding cultural um proponente estimula

um nicho de pessoas principalmente por meio de redes sociais a investirem dinheiro em determinado projeto e em troca dá algumas recompensas como agradecimento, contato com o artista, o produto em questão gratuitamente, entre tantos outros.

O crowdfunding cultural funciona da seguinte maneira: (...) um grupo de pessoas é estimulado por um proponente, que inscreve seu projeto em uma plataforma de online, a investir pequenas ou médias parcelas de dinheiro a fim de alcançar um determinado orçamento (...) Os financiadores, em contrapartida, recebem alguma recompensa (...) (SEQUEIRA, 2012, p. 3)

Cada produtor ou artista acaba criando suas próprias estratégias para receber o financiamento, dentro disso a internet tem sido uma boa

Crowdfunding para pequenas e medias produtoras culturais musicais Por Daniela Ribeiro



saída, pois é uma forma de falar diretamente com o público, de uma forma bem segmentada. Mas, exemplos como Vic e Tula, que fizeram uso de financiamento coletivo para a gravação do CD homônimo, nos demonstram que saídas aquém das redes sociais alavancam também a angariação de recursos. “Tínhamos um mês para arrecadar 15 mil e ao fim deste conseguimos 18 mil. Mas, fomos além da internet e buscamos mais frentes de arrecadação, como divulgação de conta poupança, venda de demo em shows, entre outras coisas”, explica o músico Victor Hime.

Já o Uia Diário, que tem a frente a jornalista Mônica Herculano, tinha um modelo de financiamento no qual via o site Catarse receberia valores mensais a partir de R\$10,00 para elaboração de agenda cultural da cidade de São Paulo personalizada. A jornalista optou por divulgar o financiamento somente pela internet e não atingiu o objetivo. “Por questões financeiras e devido à falta de colaboradores só pude divulgar o crowdfunding por meio das redes sociais e não consegui atingir o objetivo, a adesão foi bem baixa”, relata Herculano.



Capa do CD Só se for agora (Vic e Tula)
Realização via financiamento coletivo



<http://uiadiario.com.br/>

Crowdfunding para pequenas e medias produtoras culturais musicais Por Daniela Ribeiro



Considerações finais

A produção cultural musical no Brasil é carente de verbas e precisa de formas de financiamento como verba direta de empresas, leis de incentivo fiscais e financiamento coletiva para se manter ativa.

Grande parte dos artistas e produtores buscam o crowdfunding como caminho para viabilização de seus projetos e focam na internet como uma das maiores aliadas para o engajamento de audiência e consequentemente financiamento de projetos. Mas, embora a internet seja um meio que possibilite falar diretamente a públicos segmentados, este estudo superficial mostrou que ela não pode ser o único meio.

(...) torna-se imprescindível para o profissional de mídia atual compreender profun-

damente os interesses e necessidades do seu público, de modo que se possa estabelecer uma relação muito mais de “confiança” do que de dependência.

(MAGALHAES, 2013, p. 1).

Ações presenciais, agregar valor ao produto, premiações, entre tantas outras opções devem ser também alternativas para uma proximidade maior com o êxito.

Referências

LEIVA, João (org.). Cultura SP: hábitos culturais dos paulistas. São Paulo: Ed. Tuva Ltda, 2014. Disponível em: http://abraosc.org.br/wp-content/uploads/2015/02/livro_cultura_em_sp.pdf. Acesso em: 12 de novembro de 2016.

MAGALHÃES, Daniel. Criação de valor e o futuro das organizações jornalísticas: por que motivo e como o jornalismo deve mudar para se manter relevante no século XXI. (PICARD, Robert G. Porto: Editora Media XXI, 2013. 170p.), 2013. Revista Temática. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/viewFile/34326/17561>. Acesso em 11 abril de 2018.

MASCARENHAS, Alan Mangabeira; SILOMAR, Mateus. SOUZA, Emerson da Cunha de. Novos cenários da indústria fonográfica: uma análise da carreira da cantora Madonna através de plataformas de divulgação de música. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, Caruaru, PE – 07 a 09 jul. 2016. Disponível em: <<http://www.portalintercom.org.br/anais/nordeste2016/resumos/R52-0417-1.pdf>>. Acesso em 12 abril 2017.

NEY, Thiago. A nova parada da música. Valor Econômico, 08 set. 2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/cultura/5111504/nova-parada-da-musica>> . Acesso em 12 abril 2017.

SEQUEIRA, Jorge Santiago Carvalho. Crowdfunding no Brasil: Possibilidades Teóricas para o sucesso do financiamento coletivo realizado via redes sociais digitais. Revista Belas Artes. Disponível em: <http://www.belasartes.br/revistabelasartes/downloads/artigos/13/crowdfunding-no-brasil.pdf>. Acesso em 05 de abril de 2018.



A inovação dos casos Fundação Civio e Projeto Datadista

Resumo

Após crise e reestruturação do setor de negócios em jornalismo da Espanha, (2008-2014), algumas iniciativas são exemplos de inovação aplicada no setor. Por isso, este artigo analisa a Fundación Ciudadana Civio – Tecnología aplicada a la transparencia y la apertura de datos; e o projeto El Data-dista - Periodismo de datos, investigación y nuevas narrativas para salir del ruido. Ambas figuram com destaque na mídia espanhola e em rankings de inovação de jornalismo do país. Utiliza-se a metodologia qualitativa de estudo de casos e aplicação de questionário semiestruturado a jornalistas de tais veículos, segundo conceitos de inovação e em-

preendedorismo, cujo objetivo é responder à seguinte pergunta: onde e como se dá a inovação nos empreendimentos jornalísticos analisados? Como resultados, nota-se que ambas iniciativas carregam características de inovação em cinco áreas do jornalismo. Como conclusão, entende-se que a maior inovação está na proposta de valor e nas narrativas jornalísticas, semelhante em ambas iniciativas: transformar dados públicos ou fragmentados da mídia em conteúdo compreensível ao público.

Palavras chave: inovação; empreendedorismo; jornalismo.

Crise e reestruturação em negócios jornalísticos da Espanha Por Edson Capoano



Abstract

After crisis and restructuring of the business sector in journalism in Spain (2008-2014), some initiatives are examples of applied innovation in the sector. Therefore, this article analyzes the Citizen Civic Foundation - Technology applied to the transparency and the opening of data; And the project El Datadista - Journalism of data, research and new narratives to get out of the noise. Both are prominent in the Spanish media and journalism innovation rankings. The qualitative methodology of case studies and the application of a semi-structured questionnaire to journalists of such vehicles are used, according to the concepts of specialists in the area, whose objective is to answer the following question: where and how does innovation in journalistic enterprises an-

alyzed? As results, it is noticed that both initiatives carry innovation characteristics in the five questions. As conclusions, it is understood that the greatest innovation lies in the value proposition and journalistic narratives, similar in both initiatives: transforming public or fragmented media data into publicly comprehensible content.

Key words: innovation; entrepreneurship; journalism.

Crise e reestruturação em negócios jornalísticos da Espanha Por Edson Capoano



Resumo

Tras la crisis y la reestructuración del sector de negocios en periodismo de España (2008-2014), algunas iniciativas son ejemplos de innovación aplicada en el sector. Por lo tanto, este artículo analiza la Fundación Ciudadana Civio – Tecnología aplicada a la transparencia y la apertura de datos; y el proyecto El Datadista - Periodismo de datos, investigación y nuevas narrativas para salir del ruido. Ambos figuran prominentemente en los medios de comunicación españoles y en rankings de innovación periodística del país. Se utiliza una metodología cualitativa del estudio de caso y un cuestionario semiestructurado a los periodistas de estos vehículos, de acuerdo con los conceptos de expertos del área, cuyo objetivo es responder a la siguiente pregunta:

¿dónde y cómo está la innovación en las empresas periodísticas analizadas? Como resultado, se observa que ambas iniciativas cargan características de la innovación en los cinco quesitos abordados. En conclusión, se entiende que la mayor innovación está en la propuesta de valor y en la narrativa periodística, similar en ambas iniciativas: la transformación de contenido de los medios de datos públicos o fragmentada comprensible para el público.

Palabras clave: innovación; emprendedorismo; periodismo.

Crise e reestruturação em negócios jornalísticos da Espanha Por Edson Capoano



1. Introdução

Considera-se 2007 como o último ano de ouro do jornalismo tradicional da Espanha, baseado em vendas de banca e assinatura, no apoio estatal aos canais públicos de TV e rádio e em grandes investimentos da iniciativa privada sob forma de anúncios na mídia em geral. Segundo a Associação de Editores de Jornais Espanhóis (AEDE), o lucro de empresas jornalísticas no ano fora de 232.9 milhões de euros.

No ano seguinte, porém, começava a estourar a bolha imobiliária espanhola, e a crise econômica dos EUA que assolava todo o planeta também chegava ao país. A mesma AEDE publica que em 2008 o lucro das empresas jornalísticas caíra 95%. Nos seis anos seguintes, a venda de espaço para anúncios publicitários decrescera

67%.

A bibliografia que interpreta o fenômeno no país aponta como razões da derrocada do modelo jornalístico industrial a decadência dos suportes tradicionais de transmissão de informação e de promoção de anúncios, como o papel, as telas das TVs e os rádios convencionais; a falência do modelo tradicional de distribuição de jornais e revistas, baseado nos pontos físicos; e os novos comportamentos **do consumidor** de notícias, cada vez mais conectado, interessado nas próprias comunidades em detrimento da agenda setting e mais alheio ao pagamento de informação.

A disrupção tecnológica rompia o paradigma em que se baseavam os negócios jornalísticos. De fato, segundo informe da Organi-

Crise e reestruturação em negócios jornalísticos da Espanha Por Edson Capoano



zação para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), os custos da impressão e distribuição de um jornal tradicional chegam a 52%. Por outro lado, os meios que se adaptassem às mudanças teriam mais chances de existir. A digitalização do processo informativo, por exemplo, barateou enormemente a produção, distribuição e consumo de notícias.

Inicialmente, as transformações no modelo de negócio jornalístico da Espanha ocorreram na mídia esportiva, com esta ocupando cerca de 17% do então crescente mercado espanhol de novos meios no fim dos anos 2000 (PLATERO: 2015); já o informe Anual de la Profesión Periodística da Espanha (GONZALEZ, 2015) mapeou essas mudanças ao longo dos anos. Em 2011, relatou a deterioração das

redações e do sistema informativo; em 2012, registrou mudança de paradigma nas empresas jornalísticas espanholas, ao que GUTIERREZ (2013) classifica como a “derrocada dos empreendimentos tradicionais e o nascimento de novos negócios digitais”. Em 2013, o IAPP nota o crescimento exponencial de projetos jornalísticos autônomos, chamados de “empreendedores forçados”.

Apenas em 2014, os órgãos de análise de imprensa da Espanha consideram que o setor como um todo teria voltado a gerar lucros. As grandes empresas haviam inserido em seus processos e produtos características de empreendedorismo e de inovação, enquanto novas empresas digitais de informação despontavam como empreendimentos que nasciam com inovação no seu

Crise e reestruturação em negócios jornalísticos da Espanha Por Edson Capoano



desenho de negócios.

2. Referencial teórico

2.1 Empreendedorismo

O termo Empreendedorismo vem do latim. *Imprehendere* significa “empresa laboriosa e difícil” ou “pôr em execução”. A partir da Revolução Industrial dos séculos XVII e XVIII consolidou-se como a definição atual, “a prática de conduzir projetos e empreendimentos”. As características do que é empreendedorismo ou o que é ser empreendedor são estudadas desde então. Entre elas, estão o planejamento, a inovação, o poder e a realização. Outras identidades encontradas nos empreendedores são a auto-eficácia, os riscos calculados, o planejamento, a detecção de oportunidades, a persistência, a sociabilidade, a inovação e a liderança.

Já DRUCKER (1986) lembra como empreendedorismo transferir recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de maior rendimento; e a habilidade de abrir seu novo, pequeno e próprio negócio. A concepção do empreendedor como agente de inovação remonta a Schumpeter. Para ele, trata-se de uma identidade em processo. A ação empreendedora é uma resistência individual inovadora, em conflito com a tradição institucional:

Na vida econômica, deve-se sem resolver todos os detalhes do que deve ser feito. Aqui, o sucesso depende da intuição, da capacidade de ver as coisas de uma maneira que posteriormente se constata ser verdadeira, mesmo que no momento isso não possa ser comprovado, e de se perceber o fato

Crise e reestruturação em negócios jornalísticos da Espanha Por Edson Capoano



essencial, deixando de lado o perfunctório, mesmo que não se possa demonstrar os princípios que nortearam a ação. (SCHUMPETER, 1961, p. 49)

O empreendedor criaria novos padrões de conformidade:

O empreendedor é aquele que realiza novas combinações dos meios produtivos, capazes de propiciar desenvolvimento econômico, quais sejam: 1) introdução de um novo bem; introdução de um novo método de produção 3) abertura de um novo mercado 6) conquista de uma nova fonte de oferta de matérias primas ou bens semimanufaturados; 7) constituição ou fragmentação de posição de monopólio. (Idem, 1961, p. 49)

Acompanhando as trans-

formações no mercado, em 2008, começa a ser popularizada a expressão e as práticas do chamado “**periodismo empreendedor**” e da inovação nas escolas de jornalismo e nos centros de pesquisa em comunicação do país, cujo foco era compreender as mudanças do mercado de imprensa que estava a pleno vapor. Segundo SANCHEZ (2015), consiste:

(...) no conjunto de iniciativas lideradas por jornalistas para a criação de novos meios promovidos por si mesmos. Estão alheios ao modelo industrial cujo modelo acionário corresponde a grandes grupos de comunicação ou a empresas alheias ao setor. Caracterizam-se pela primazia do âmbito digital (conteúdos, aplicativos) em detrimento da estrutura analógica (papel). Por último, emprega-se intensamente a

Crise e reestruturação em negócios jornalísticos da Espanha Por Edson Capoano



marca pessoal do jornalista como motor da promoção, através das redes sociais.

James Breiner, um dos pesquisadores mais profícuos em jornalismo empreendedor, promove a prática na sua página “Periodismo Empreendedor em Ibero-América” , onde afirma que se deve

Aproveitar a grande oportunidade oferecida pela internet para mudar a estrutura, os conteúdos e a audiência da web com novas tecnologias, novos canais de distribuição, novas maneiras de pensar, o mercado de meios, como vender publicidade, novas fontes de recursos para meios e como dirigir uma organização (liderança). (BREINER, 2013, p. 133)

produto, processo, distribuição e relacionamento das empresas, entre outros tópicos, também se desenvolveu no âmbito das empresas informativas. AVILES (2014), por exemplo, explica que, para o jornalismo, “a inovação é detectar um problema ou necessidade, encontrar uma solução original e desenvolvê-lo com sucesso.” Já na concepção de SANCHEZ (2015), a denominação “jornalismo empreendedor” comporta cinco elementos-chave: Propriedade e titularidade do novo meio por parte de jornalistas; Atuação digital e em dispositivos móveis; Marca pessoal dos jornalistas; Uso de novas narrativas jornalísticas; e Natureza da proposta de valor. Tais elementos serão utilizados na metodologia deste artigo.

A busca por novos padrões de qualidade na concepção,

Crise e reestruturação em negócios jornalísticos da Espanha Por Edson Capoano



2.2 Inovação

Para DRUCKER (1986, p. 189-191), a inovação deve considerar análise de oportunidades; deve ser tanto conceitual quanto perceptual; presida ser simples e concentrada; majoritariamente, começam pequenas, em pontos específicos; e, principalmente, uma inovação deve visar a liderança para se estabelecer no mercado. Tais características dialogam com os empreendimentos nativos digitais em jornalismo dos rankings de inovação, corpus desta pesquisa. O autor combina o conceito de inovação ao de empreendedorismo:

A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Ela pode

ser apresentada como uma disciplina, ser apreendida e ser praticada. Os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. E os empreendedores precisam conhecer e por em prática os princípios da inovação bem sucedida.

Na Europa, o Guia da OCDE e Eurostat interpretam inovação como a versão de GONZALEZ (2011, p. 17), sendo

(...) a introdução de um novo - ou significativamente melhorado - produto (bem ou serviço), de um processo, de um novo método de comercialização ou de um outro método organizativo, nas práticas internas da empresa, a organização do lugar de trabalho ou das relações

Crise e reestruturação em negócios jornalísticos da Espanha Por Edson Capoano



exteriores.

O conceito de inovação começa a ser adaptado aos empreendimentos de comunicação nos anos 2000. Para CHESBROUGH (2010), o conceito de inovação comporta tanto a transformação do negócio, quanto as novas barreiras que as mudanças geram. A inovação, aplicada às empresas, se daria de três formas: criação de novos mercados; sustentabilidade ou melhora incremental; eficiência dos processos ou na gestão. Já nas empresas jornalísticas, a inovação se classifica nas áreas de produto e serviço jornalístico; produção, comercialização e distribuição; e organização.

3. Metodologia

Este artigo utiliza a metodologia qualitativa de estudo de casos e questionário

semiestruturado. As bases conceituais de inovação de CARVAJAL (2014) e de jornalismo empreendedor de MANFREDI (2015) servem para gerar o questionário semiestruturado, aplicado em entrevistas com jornalistas empreendedores, que desenvolveram empresas de comunicação inovadoras, segundo os critérios dos pesquisadores anteriormente citados. Os empreendimentos escolhidos (a Fundación Ciudadana Civio – Tecnología aplicada a la transparencia y la apertura de datos e o site El Data-dista - Periodismo de datos, investigación y nuevas narrativas para salir del ruido) estavam listados em artigos de inovação de jornalismo, relatórios do setor de imprensa espanhola e em artigos de pesquisadores em inovação e empreendedorismo.

O estudo de caso é uma das

Crise e reestruturação em negócios jornalísticos da Espanha Por Edson Capoano



variações da pesquisa quantitativa, cujo objeto é uma unidade que se investiga profundamente, tendo como objetivo proporcionar vivência na realidade abordada, que pode se alterar durante o trabalho de campo. Como diz GODOY (1995), o pesquisador deve estar aberto a atualizar seu esquema teórico ou metodológico.

O propósito fundamental do estudo de caso (como tipo de pesquisa) é analisar intensivamente uma dada unidade social (...) uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência”.

(...) o pesquisador que pretende desenvolver um estu-

do de caso deverá estar aberto às suas descobertas. Mesmo que inicie o trabalho a partir de algum esquema teórico, deverá se manter alerta aos novos elementos ou dimensões que poderão surgir no decorrer do trabalho.

Como esclarece DUARTE (2004), entrevistas propiciam relações de contato no trabalho qualitativo de campo, ao mesmo tempo formais e informais, de forma a provocar um discurso que atenda aos objetivos de pesquisa:

Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados.

Crise e reestruturação em negócios jornalísticos da Espanha Por Edson Capoano



Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados.

A entrevista semiestruturada, por sua vez, combinam perguntas abertas e fechadas, de forma que o interlocutor tenha a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, como explica BONI e QUARESMA (2005). O método foi escolhido para este trabalho para direcionar o tema das conversações,

ainda que haja liberdade para os entrevistados terem liberdade em suas respostas, enriquecendo a amostra:

O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele. Esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, interven-

Crise e reestruturação em negócios jornalísticos da Espanha Por Edson Capoano



do a fim de que os objetivos sejam alcançados.

CARVAJAL (2014) propõe metodologia para estudar casos em empresas de jornalismo, homogeneizando critérios de análises em torno a quatro grandes áreas de inovação (e diversas subdivisões internas em tais eixos): o produto ou o serviço; os processos de produção ou distribuição; a natureza da organização da empresa; e as ações de comercialização e de marketing.

No mesmo trabalho (2014), notam-se cinco áreas chave em qualquer processo de inovação jornalística no âmbito digital: estrutura, modelo jornalístico, relação com a audiência, canal e conteúdos. A metodologia de Carvajal se estrutura a partir de cinco perguntas obrigatórias, cada uma relacionada com uma

área de inovação. Além das categorias definidas, são admitidas respostas múltiplas e abertas. Também é possível marcar várias respostas de uma mesma categoria, e um texto livre para justificar a informação:

1. Sobre a estrutura: o empreendimento é inovador na sua fundação? No seu capital? Na sua propriedade? Na sua fonte de recursos financeiros? Na sua filosofia?

2. Sobre o modelo jornalístico: a inovação está na relação com o público? Na prestação do serviço? No produto? Na organização da redação? No emissor das mensagens jornalísticas? Na dinâmica e circulação das notícias?

3. Sobre o canal: a inovação está na origem digital? Nos dispositivos móveis? Nos tablets? Nas smart TVs? Em

Crise e reestruturação em negócios jornalísticos da Espanha Por Edson Capoano



sites e blogs? Em redes sociais?

4. Sobre a relação com a audiência: o caso é inovador pela interatividade produtiva? Na inclusão do conteúdo publicado em meios e redes sociais? No diálogo entre jornalistas e usuários? Na transparência produtiva? Na influência direta do público na agenda do meio?

5. Sobre o conteúdo: a inovação está nos temas? Nos gêneros? Na linguagem? No design? Na arquitetura da informação? Na multimídia? Na hipertextualidade? Nas novas narrativas? Nas fontes utilizadas? (CARVAJAL, 2014)

Adaptadas as bases do trabalho de Carvajal sobre pesquisa de inovação em jornalismo, e baseado nos conceitos fundamentais de jornalismo empreende-

dor de SANCHEZ (2015), foram desenvolvidas perguntas baseadas em cinco eixos, a fim de responder à questão: onde e como se dá a inovação no seu empreendimento jornalístico? Haverá desdobramentos possíveis e respostas únicas, múltiplas ou abertas, como no método semiestruturado:

1. Sobre a propriedade e posse do novo empreendimento de mídia, nas mãos de jornalistas:

Quem é/são os fundadores deste meio? Qual foi a/s motivação/motivações?

Quem o dirige? Jornalistas, administradores, equipe multidisciplinar?

Quem é o seu proprietário hoje?

2. Sobre o ambiente digital e móvel:

O meio é um nativo digital ou herdeiro de um projeto

Crise e reestruturação em negócios jornalísticos da Espanha Por Edson Capoano



de jornalismo tradicional?
Quais são as características de multimídia digital (mobilidade, interatividade, colaboração, trabalho em rede etc)?

Como os leitores se relacionam/consumem seu conteúdo?

3. Sobre a natureza da proposta de valor;
O que ressaltar do seu modelo de negócio?

Qual é a identidade e a missão do produto jornalístico?

Qual é/como são as fontes de receita financeira do meio?

4. Sobre a utilização do novo jornalismo narrativo.

Qual é o estilo das notícias? Elas tendem a um gênero jornalístico?

Como as tornam atraentes para o público?

Como a narrativa utiliza a tecnologia?

Há participação do público no processo produtivo?

5. Sobre a marca pessoal dos profissionais:

Há marca/s pessoal/pessoais (assinatura, estilo, tema, opinião, etc) sobre o conteúdo do meio? Qual/quais?

Qual a relação com os leitores? Por exemplo, em redes sociais?

4. Estudo de caso

4.1. El Datadista



Figura 3: página home do projeto Datadista.

Datadista é um empreendimento criado por dois jornalistas experientes, Ana Tudela e Antonio Delgado, segundo uma visão criada em seus anos de experiência em grande mídia tradi-

Crise e reestruturação em negócios jornalísticos da Espanha Por Edson Capoano



cional.

O projeto utiliza como slogan “dados e narrativas para deixar o ruído” porque, além de dados concretos, crê ser necessário explicar os casos e dados que são fragmentados na mídia. Os principais casos de corrupção nos últimos anos na Espanha são um bom exemplo disso, onde a informação é tão ampla e se estende ao longo de tanto tempo que se torna muito difícil seguir e compreendê-la.

O modelo de negócio do projeto está baseado em criar uma base de leitores através do interesse crítico, para então conseguir anúncios: Segundo Tudela, Datadista é uma fórmula para entender as notícias que oferecem os meios; Delgado explica, dizendo que qualquer narrativa é válida, se compreensível ao público:

4.1.1 Entrevista semiestruturada de Antonio Delgado, periodista de Datadista:



Figura 2: jornalista Antonio Delgado (foto: Twitter)

Sobre a propriedade e posse do novo empreendimento de mídia:

El Datadista fue creado entre dos socios, la periodista Ana Tudela y yo. Llevávamos planeando eso y, en octubre de 2016, salimos a contar unas historias. Al final de diciembre, presentamos nuestro gran proyecto de investigación y datos, “Playa Burbuja”.

Como socios, estamos sol-

Crise e reestruturação em negócios jornalísticos da Espanha Por Edson Capoano



amente Tudela Y yo. Pero contamos con diversos colaboradores para el proyecto. Luego, vamos a lanzar un libro sobre Playa Burbuja y vamos a contar con ellos para su producción.

Sobre o ambiente digital e móvel:

Intentamos aportar información siempre que tengamos algo diferenciado que contar. Nuestra periodicidad no es diaria, sino intentamos producir un contenido a la semana, pero actualizamos el contenido apenas cuando tengamos algo relevante, que permita explicar bien el tema.

Sobre a natureza da proposta de valor:

Este proyecto nasce de la necesidad de dar historias de investigación y bases de datos, basadas en formas alternativas de contárselas.

La mayor diferencia de abrir un negocio propio es tener control editorial sobre el producto. Es decir, es garantizar

independencia y uno está fijando los temas que considera importantes, en detrimento de lo que puedan querer los medios. Damos los temas que creemos que tienen importancia. Nosotros somos los que decidimos donde damos foco.

Sobre o modelo de financiamento:

Ahora estamos en una fase muy inicial. Hicimos un pequeño lanzamiento del proyecto (el sitio Datadista) y seguimos poniéndolo en marcha, publicando una serie de contenidos. Ahora, en diciembre, hemos iniciado nuestro gran proyecto de investigación (Playa Burbuja) y la fórmula de financiación que hemos elegido para ese proyecto es mediante el crowdfunding.

Esto no significa que todos nuestros proyectos van a tener el mismo método de financiación, ni que sea el único modelo que vamos a

Crise e reestruturação em negócios jornalísticos da Espanha Por Edson Capoano



utilizar. En concreto, hemos utilizado este método para financiar el proyecto Playa Burbuja porque nos pareció la mejor forma de hacerlo. En este proyecto de investigación, por ejemplo, queremos ser independientes de anunciantes, patrocinadores etc.

Por otro lado, en este proyecto estamos ofreciendo a los financiadores el libro impreso, utilizando el crowdfunding como un sistema de preventa.

Sobre a utilização do novo jornalismo narrativo:

Estamos enfocados en investigación y periodismo de datos. Son las dos disciplinas en las que estamos especializados. Después intentamos hacer un periodismo de contexto y explicativo, utilizando nuevas narrativas.

Que son las nuevas narrativas? En realidad, no nos cerramos en ningún tipo de formato. Ahora, estamos publicando un libro, pero al mismo

tiempo estamos publicando videos animados, que están hechos principalmente para redes sociales. Nosotros utilizamos todas las herramientas y formatos disponibles en función de las historias, para llegar a la audiencia de forma más comprensible.

Sobre a marca pessoal dos profissionais:

Sobre la marca personal, si entras en nuestro perfil de Twitter, está anunciado el proyecto Datadista como de Ana y mío. O sea, estamos usando nuestras marcas personales para impulsar nuestro propio proyecto. En verdad, estamos utilizando nuestra marca personal para impulsar la marca del Datadista.

4.2. CIVIO



Figura 1: página home da Fundação Civio.

Crise e reestruturação em negócios jornalísticos da Espanha Por Edson Capoano



Espanha não tinha lei de acesso à informação até 2013. Em outras palavras, um cidadão não tinha direito de acessar a arquivos e dados públicos. Dois anos antes, o tema de transparência pública entra na agenda pública espanhola. Nesse contexto, os fundadores de Civio - dois espanhóis, um técnico de informática e um especialista em investimentos - , que tinham conhecimento de instituições que forneciam acesso à informação, como a Fundação Sunshine (EUA), Accessinfo.com e Transparência Internacional, resolveram fazer o mesmo, criando uma instituição que promovesse uma lei de transparência na Espanha, cuja principal ferramenta era a tecnologia.

Utilizar jornalismo em Civio foi uma decisão baseada na ideia que os cidadãos precisam de contexto e lin-

guagem informativa para compreender a informação que pedimos o governo. No início, a ONG trabalhou em colaboração com a mídia tradicional. Mas em 2012 decidiram arcar com os próprios projetos, longas investigações, como menciona Javier de Vega (2016), “projetos jornalísticos tecnológicos”.

Hoje, CIVIO tem reconhecimento nacional e estrangeiro, como ser a primeira organização jornalística da lista de inovação do ranking de GONZALEZ (2014), além de ganhar prêmios como o Gabriel García Márquez e o Data Journalism Awards, ambos em 2016:

4.2.1 Entrevista semiestruturada de Javier de Vega de la Sierra, jornalista relações públicas de Civio:

Crise e reestruturação em negócios jornalísticos da Espanha Por Edson Capoano



Figura 4: jornalista Javier de Vega. (foto: Civio)

Sobre a propriedade e posse do novo empreendimento de mídia:

Somos un equipo de diez personas. En día a día, son ocho. Somos tres periodistas, contando conmigo, en comunicación. Otros tres técnicos, creando apps, otra persona buscando finanzas y colaboración. Otra persona a tiempo complete con instituciones públicas para crear proyectos conjuntos.

Hoy, tenemos tres proyectos de periodismo. Medicamentalia, por ejemplo, es un proyecto sobre acceso a vacunas en

el mundo. Luego, proyectos más técnicos, para que se abran datos gubernamentales, con las cuales hacemos aplicaciones para acceso del público.

Sobre o ambiente digital e móvel:

Nuestra principal interlocución con lectores es el email. Pues recibimos miles de emails sobre leyes y cuestiones de administración pública. Tenemos el deber como ONG en constestar las dudas.

Pocas veces interactuamos con comunidad para generar temas, pues somos muy específicos. Cuando lo intentamos, fue difícil. Como cuando quisiéramos relacionar figuras públicas y empresariales, pidiendo a la gente que mandara fotos si viera gente así en eventos públicos. Muy poca gente se nos envió, no fue un éxito.

Somos más unidireccionales.

Crise e reestruturação em negócios jornalísticos da Espanha Por Edson Capoano

No utilizamos tecnología para interactuar con el público, sino para enseñar la información completa. La tecnología nos sirve para sacar información a la persona. Uno solo no podría hacerlo, pero con tres informáticos se puede hacerlo. Nuestro uso de la tecnología es para hacer las administraciones mostrar su servicio más fácil al ciudadano o para nosotros sacarnos grandes cantidades de datos para hacerse uso en el periodismo.

Sobre a natureza da proposta de valor:

Somos una ONG, trabajamos sobre la administración pública, no como diario. Este es nuestro espíritu. Somos una ONG, pero lo que nos gusta es el periodismo.

Somos pequeños, no tenemos mucho tráfico (menos de 2 millones de personas en todos proyectos y redes) para anuncios publicitarios. Pero es muy difícil financiarse cuando la organización de periodismo es pequeña. Buscamos otras

líneas de trabajo para financiarnos.

Sobre o modelo de financiamento:

Civio tiene tres Fuentes principales de financiación. Un de pequeños donantes, que pagan cuotas mensuales o anuales, para apoyar proyecto de CIVIO, un 10% de los ingresos (400 mil euros anuales de presupuesto); Un 40% de apoyos institucionales, como la Open Society Foundations, y proyectos europeos y consorcios con universidades o periodicos. Luego, la principal, es prestar servicio, abriendo datos de la administración pública. Creamos un buscador que hace visualizar gastos públicos, y otras administraciones nos contrataron. Fue un 50% de nuestros ingresos en 2016.

Sobre el uso de nuevas narrativas periodísticas:

Nuestra narrativa es visual. Tenemos especialistas en vi-

Crise e reestruturação em negócios jornalísticos da Espanha Por Edson Capoano



sualizaciones de datos, como buscadores, gráficos, que uno puede explorar. Tratamos de encontrar el gráfico adecuado para cada tipo de información. Casi todos los que hacemos son interactivos, explorando o filtrando datos.

Hoy, tenemos más vídeos en entrevistas, para ver si la gente como consume, pero la mayoría es textual y artículos de largo formato porque son investigaciones largas.

Narrativamente, son proyectos separados. Cada investigación tiene su propio microsite, con buscador para la gente puede explorar; luego hay artículos periodísticos, además de contenidos formativos, con explicación sobre leyes, complejas.

Desarrollamos passo a passo para reproducir nuestra metodología. Sobre el proyecto de vacunas (Medicalia), buscamos periodistas para que repliquen nuestra metodolo-

gia de investigación y nos obtengan datos. Abrimos la metodología y así vamos ampliando países.

Sobre la marca personal de los profesionales:

La persona que dirige el área periodística es Eva Belmonte, una periodista que trabajó durante diez años en el diario El Mundo. En 2012, hubo un corte y la despidieron. En su casa, hizo un proyecto personal, El Boe Nuestro de Cada Día (blog sobre el diario oficial de España), dando contexto a las decisiones del gobierno.

Civio la conoció así y enotnc-es la fichamos, integrando su blog elboenuestrodecadadia. De hecho, es el producto más leído de Civio todos los días. Eva hoy día es muy conocida con su marca. Todos medios llaman a Eva para tratar de temas del gobierno. Su imagen y marca están muy ligadas a Civio, cambiamos mucho entre ONG y ella.

Crise e reestruturação em negócios jornalísticos da Espanha Por Edson Capoano

5. Resultados

Em relação à primeira pergunta, sobre a inovação pela propriedade e posse do novo empreendimento de mídia em mãos de jornalistas, o jornalista Antonio Delgado assume a propriedade de Datadista, junto a sua sócia, também jornalista de carreira, Ana Tudela, o que já confirma um dos quesitos de inovação de empreendimentos jornalísticos de Manfredi (2015); já Civio não tem proprietários, dado que é uma ONG, mas apresenta inovação na interdisciplinaridade de sua equipe, com jornalistas, técnicos em TI e assessores jurídico/fiscais, com mesma importância no projeto.

Em relação à segunda pergunta, sobre a inovação pelo ambiente digital e móvel, Datadista informa seus conteúdos pelo seu site, suas

redes sociais e pelos canais de seus sócios fundadores. Delgado (2017) afirma que o projeto só publica conteúdo quando lhes parece pertinente, liberando-se da periodicidade. Já Civio se mostra bem mais tradicional no ambiente digital e móvel, utilizando relatórios em PDF sobre suas investigações e respondendo a e-mails dos leitores que tem dúvidas específicas sobre os temas de cobertura.

Em relação à terceira pergunta, sobre a natureza da proposta de valor, El Datatista se afirma que melhora a informação fragmentada na mídia tradicional, tornando-a compreensiva através de investigação e novas narrativas. Também valorizam o controle editorial do conteúdo. O projeto se mantém pelo capital dos sócios, mas tem projetos de financiamento, como o de

Crise e reestruturação em negócios jornalísticos da Espanha Por Edson Capoano



crowdfunding para um livro a ser lançado. Civio, por sua vez, se vê como uma ONG, que tem o dever de atender à comunidade, no caso, extraindo informação dos órgãos estatais e tornando-os públicos e de fácil acesso e compreensão. Para tal, recebe financiamento de doadores individuais, de instituições e de clientes públicos, após prestação de serviço de organização de dados

Em relação à quarta pergunta, sobre o uso de novas narrativas jornalísticas, ambos projetos apostam no formato visual, menos em vídeos (usados para promover o conteúdo nas redes) e mais em infográficos e apps que organizam e fazem visualizar conteúdo. Enquanto Datadista escolhe os formatos segundo as histórias e a forma mais compreensível de contá-las ao leitor, Civio tem

narrativas mais definidas, como buscadores, artigos, boxes explicativos e gráficos.

Em relação à última pergunta de pesquisa, sobre a marca pessoal dos jornalistas, Delgado confessa que utilizam suas marcas pessoais, como seus anos de experiência e prêmios internacionais, para impulsionar El Datadista. Algo parecido ocorre com Civio, com a utilização do trabalho pessoal da jovem jornalista de dados Eva Belmonte para promover a marca da ONG na imprensa.

6. Conclusões

Sobre a pergunta do artigo - onde e como se dá a inovação nos empreendimentos jornalísticos analisados? - As respostas ao questionário semiestruturado revelam semelhanças

Crise e reestruturação em negócios jornalísticos da Espanha Por Edson Capoano

entre as duas iniciativas analisadas. Todos os cinco elementos de inovação, aplicados em empreendimentos jornalísticos definidos por SANCHEZ (2015) e aplicados através de pesquisa semiestruturada aparecem nas respostas dos jornalistas representantes dos veículos. Porém, entende-se que a maior inovação está em dois dos cinco elementos: na proposta de valor e nas narrativas jornalísticas. Além disso, mostram-se semelhantes em quanto ao método das iniciativas em aplicar a inovação: transformar dados públicos ou fragmentados da mídia em conteúdo compreensível ao público.

A inovação na propriedade jornalística dos veículos de informação parece ser mais uma consequência da carreira dos experientes jornalistas Ana Tudela e Antonio Delgado que a busca por

inovação; no caso de Civio, a interdisciplinaridade da equipe é típica de ONGs, indicando que a inovação esteja mais no fato de a entidade haver escolhido jornalismo como ferramenta de trabalho. A inovação pela marca pessoal também parece consequência da carreira dos profissionais, transferindo o prestígio pessoal dos jornalistas aos projetos, bem como seu estilo de trabalho e linha editorial.

Já a inovação no uso da internet e dos dispositivos móveis está na média dos demais meios digitais espanhóis, no caso, utilizar os canais digitais e as redes sociais para promover o projeto em Datadista. Nesse quesito, Civio está passos atrás, trabalhando basicamente com site e e-mail para diálogo com o seu público.

Crise e reestruturação em negócios jornalísticos da Espanha Por Edson Capoano



Finalmente, a inovação pela natureza da proposta de valor se revela mais latente em ambos casos. A intenção de extrair dados ocultos na burocracia da administração pública ou fragmentados nas várias publicações disponíveis coloca ambos empreendimentos na ponta do que se entende por jornalismo de dados. A inovação pela narrativa jornalística também é destaque nas iniciativas, principalmente em Civio, pela metodologia empregada: microsites, aplicativos, gráficos e infográficos, relatórios longos e boxes explicativos, todos combinados. Já Datadista trabalha com narrativas distintas em cada cobertura, mas sempre utilizando o vídeo para esclarecer temas.

Referências

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Em Tese, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BREINER, James. Emprendimientos periodísticos. Revista mexicana de comunicación, v. 133, 2013.

BRIGGS, Mark. Entrepreneurial Journalism: How to build what's next for news. CQ Press, 2011.

CARVAJAL et al. Modelos internacionales de innovación en periodismo: una propuesta metodológica. In: Actas del XIX Congreso de la Sociedad Española de Periodística. 2014. p. 440-463.

CHESBROUGH, Henry. Business model innovation: opportunities and barriers. Long range planning, v. 43, n. 2, p. 354-363, 2010.

CHRISTENSEN, Clayton M. O dilema da inovação: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: Makron, 2001.

Referências

DELGADO, Antonio. Inovação e empreendedorismo em Datadista. Entrevista telefônica concedida em 25/01/2017, às 16:00. Madri, 2017.

DRUCKER, Peter F. Inovação e Espírito Empreendedor. Cenage Learning, 1986.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. Educar em revista, v. 24, p. 213-225, 2004.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. Cadernos de pesquisa, v. 115, n. 1, p. 139-154, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GONZÁLEZ, Alicia De Lara et al. Ranking de innovación periodística 2014 en España: Selección y análisis de 25 iniciativas. El profesional de la información, v. 24, n. 3, p. 235-245, 2015.

GONZÁLEZ, Rafael Herrera. Conocimiento, innovación y desarrollo. Conocimiento, Innovación y Desarrollo, p. 17, 2011.

GONZALO, Marilín. Datadista: una startup para hacer periodismo de datos fuera de los medios. In Vozpopuli. Publicada em 02/12/2016, acessada em 23/01/2017, às 9:00.

GUTIERREZ, Fátima Martínez. Los nuevos medios y el periodismo de medios sociales: Análisis y aplicación de las redes sociales en los medios digitales españoles. Diss. Universidad Complutense de Madrid, 2013.

HEDMAN, Jonas; KALLING, Thomas. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. European journal of information systems, v. 12, n. 1, p. 49-59, 2003.

HERRANZ DE LA CASA, José-María. Innovación en el periodismo emprendedor deportivo: modelo de negocio y narrativas. El profesional de la información, v. 24, n. 3, p. 265-273, 2015a.

Referências

LLANOS, Luis Palacio (ORG). Informe Anual de la Profesión Periodística 2016. Asociación de la Prensa de Madrid (APM). 2016a.

SÁNCHEZ, Juan Luis Manfredi. Emprendimiento e innovación en periodismo. Ediciones de la Universidad de Castilla La Mancha, 2015a.

SÁNCHEZ, Juan Luis Manfredi. Periodismo emprendedor: el periodismo deportivo en España. 2015b.

PADRON, Silvia. Ana Tudela: “Hay una parte de la sociedad que quiere salir del ruido informativo”. In www.cuartopoder.es. Publicado em 08/10/2016, acessado em 23/01/2017.

PLATERO, Antonio Laguna. informe 2015 Los medios de comunicación en Castilla-La Mancha. Ediciones de la Universidad de Castilla La Mancha, 2015.

TURMO, Fernando Sabés; LASSA, José Juan Verón (org). Comunicación y la Red. Nuevas Formas de Periodismo. Asociación de periodistas de Aragón. Zaragoza, 2013.

VEGA, Javier De La. Inovação e empreendedorismo em Cívio. Entrevista concedida em 27/01/2017, às 12:00, na sede de Cívio. Madri, 2017.

O jornalismo pós-industrial alterou a lógica das empresas de comunicação, fazendo com que assinaturas e anúncios nem sempre sejam suficientes para a sustentabilidade do negócio. Nesse contexto, surgem novas formas de capitalização, como o crowdfunding, os micropagamentos, o freemium, os paywalls porosos e as assinaturas membership, além das atualizações dos modelos tradicionais, “Como se banca o jornalismo” apresenta a contextualização do fenômeno e as principais características dos modelos de pagamento. Por meio de artigos científicos, jornalistas pesquisadores do Mestrado Profissional em Práticas de Jornalismo e Mercado (MPPJM/ESPM-SP) refletem sobre as tendências do tema.